DIPLOME SUPERIEUR DE BIBLIOTHECAIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Bernard DANIEL

*

MAITRISER L'INFORMATISATION DES BIBLIOTHEQUES : UN PROBLEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.

ANNEE : 1983 19ème PROMOTION



ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES BIBLIOTHEQUES
17-21, Boulevard du 11 Novembre 1918 - 69100 VILLEURBANNE

DIPLOME SUPERIEUR DE BIBLIOTHECAIRE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Bernard DANIEL

MAITRISER L'INFORMATISATION DES BIBLIOTHEQUES : UN PROBLEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Directeur de Mémoire

Monsieur J.-L. TAFFARELLI

Année : 1983 19ème PROMOTION

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES BIBLIOTHEQUES

17-21, boulevard du 11 Novembre 1918 - 69100 VILLEURBANNE



DANIEL (Bernard). - Maîtriser l'informatisation des Bibliothèques : un problème de formation professionnelle continue : mémoire/présenté par Bernard DANIEL ; ss la dir. de M. Taffarelli. - Villeurbanne : E. N. S. B., 1983. - 107 f. ; 30 cm.- Bibliogr.

Bibliothèque, informatisation/Bibliothécaire, formation professionnelle.
Bibliothécaire, formation professionnelle/Bibliothèque, informatisation.

TAFFARELLI (Jean-Louis). Dir.

A travers l'étude de quatre expériences d'informatisation de Bibliothèques, une approche des objectifs qui pourraient être ceux d'une formation des Bibliothécaires orientée vers la maîtrise des différents aspects du processus d'informatisation, dans le cadre de la formation professionnelle continue.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier ici très vivement tous ceux qui, dans les différents Organismes et Bibliothèques auprès desquels nous avons réalisé notre enquête, nous ont accordé leur confiance et ont bien voulu prendre le temps de répondre à nos questions. Sans leur coopération, nous n'aurions pu rassembler les éléments de cette étude.

...

...

* * *

*"L'introduction d'une technologie nouvelle
"dans le système humain organisé que constitue
"l'entreprise nécessite l'apprentissage de modes
"de relations nouveaux, l'élaboration de projets de
"transformation et la mise en oeuvre de formes insti-
"tutionnelles susceptibles de mener à bien le travail
"entrepris... C'est dans le monde en fait trop
"ignoré des équilibres humains, qui valident les
"règles de fonctionnement d'une entreprise, que
"prend naissance la multiplicité inattendue des
"problèmes informatiques."*

Catherine BALLE, Jean-Louis PEAUCELLE (1).

Si les premières expériences d'informatisation des Bibliothèques, en France, remontent à plus de dix ans, on peut dire que le début des années quatre-vingts voit le mouvement passer à la vitesse supérieure, aussi bien du point de vue quantitatif (nombre des

...

(1) BALLE (Catherine), PEAUCELLE (Jean-Louis). - *Le Pouvoir informatique dans l'entreprise*. - Paris, Editions d'Organisation, 1972. - p. 22-23.

Bibliothèques informatisées ou en cours d'informatisation) (2) que qualitatif. En effet, l'accélération du processus est indissociable d'une amélioration du matériel et des logiciels, accompagnée d'une baisse relative de leurs coûts. Des systèmes "clé en main" fonctionnant en temps réel et assurant la gestion intégrée des principales fonctions bibliothéconomiques sont aujourd'hui disponibles sur le marché pour un prix abordable.

En ce qui concerne l'action des Pouvoirs publics, nous voyons, durant cette année 1983, de grands projets informatiques commencer à se concrétiser. Le plan d'informatisation des Bibliothèques Universitaires de la Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique est ainsi entré dans sa phase opérationnelle. Les premières implantations du Logiciel développé par la Direction du Livre et de la Lecture sont prévues pour la fin de l'année. Et on peut aisément prévoir que les applications de l'informatique dans les Bibliothèques se multiplieront et se répandront considérablement dans un avenir proche.

Beaucoup de Bibliothécaires sont conscients de la nécessité de s'adapter rapidement aux technologies nouvelles et aux changements qu'elles vont apporter dans leur travail. Cette prise de conscience se traduit par la forte demande de "formation à l'informatique" qui se fait jour actuellement dans la profession (3). Mais, si la demande est pressante, son objet reste souvent imprécis ; les témoignages des différents responsables de services de formation continue que nous avons

...

---

(2) Voir à ce sujet : FRANCE. Livre et Lecture (Direction). - *L'automatisation des Bibliothèques publiques*. - Paris : Direction du Livre et de la Lecture, 1982.

(3) Demande expressément formulée par de nombreux participants aux journées d'étude organisées par l'A. B. F. sur le thème "Automatisation et Informatique dans les Bibliothèques publiques" les 31 janvier et 1er février 1983. Voir : BONY (Françoise). - *L'Informatisation : comment la concevoir pour mieux la réussir*. - In : Livres-Hebdo, 9, 1983, p. 89-92.

rencontrés concordent sur ce point. L'expression même de "formation à l'informatique", couramment employée depuis peu, rend d'ailleurs mal compte du contenu réel de cette demande, dans la mesure où elle suggère, au sens strict, un apprentissage de la démarche informatique, ce qui n'est pas forcément le seul but poursuivi par les demandeurs. Sans doute, vaut-il mieux parler d'une demande de "formation pour l'informatisation".

Nous avons tenté, dans cette étude, une approche de ce que pourraient être les objectifs fondamentaux d'une telle formation, en essayant de dégager de l'analyse de situations concrètes d'informatisation de Bibliothèques un inventaire des compétences nouvelles que ces situations demandent aux Bibliothécaires qui les vivent.

Autant dire que, dans le cadre de cette étude, nous avons surtout pensé aux besoins en formation des Personnels en exercice. L'informatisation, mutation technologique, pose d'abord, de toute évidence, un problème de formation continue, et ceci aux termes mêmes de la Loi 71-575 du 16 juillet 1971 :

> *"(La formation continue" a pour objet de "permettre l'adaptation des travailleurs au changement "des techniques et des conditions de travail, de "favoriser leur promotion sociale par l'accès aux "différents niveaux de la culture et de la qualifica- "tion professionnelle, et leur contribution au déve- "loppement culturel, économique et social."*
>
> (c'est nous qui soulignons) (4).

Rappelons que cette Loi définit la formation professionnelle

...

---

(4) Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 (J. O. du 17 juillet 1971), article 1er.
Voir : FRANCE. Administration et fonction publique (Direction Générale). - Statut de la fonction publique : textes et jurisprudence. - Paris : La Documentation française, 1977. (T. 11 : Formation professionnelle).

continue comme l'ensemble des "formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes, déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent", par opposition à la formation initiale. C'est dans la perspective de ces "formations ultérieures" que nous plaçons notre étude, même si certaines de ses conclusions peuvent s'appliquer à la formation initiale des Bibliothécaires.

Par ailleurs, il va de soi que nous ne saurions envisager tous les aspects de l'utilisation de l'informatique dans les Bibliothèques et tous les besoins de formation correspondants. Nous nous en sommes tenus à la gestion bibliothéconomique informatisée et aux problèmes d'apprentissage qu'elle pose.

Ces problèmes peuvent paraître relativement limités si l'on conçoit cet apprentissage essentiellement comme une acquisition de simples savoir-faire (les routines d'utilisation des machines). Ils sont plus complexes si l'on fait entrer en ligne de compte l'ensemble du processus d'appropriation du nouvel outil de travail par le personnel de la Bibliothèque. Cette notion d'appropriation inclut celle d'apprentissage, mais introduit aussi l'idée d'un rapport affectif à l'outil, qui doit être bien accepté par tous pour être efficacement maîtrisé.

L'introduction d'une technologie nouvelle dans n'importe quel secteur professionnel peut très bien avoir un aspect dérangeant, sinon angoissant. Pour que tout le monde se sente bien avec le nouvel outil de travail, il faut bien sûr qu'il soit techniquement fiable, il faut aussi qu'il soit adapté aux besoins de la Bibliothèque, mais il est également indispensable de prévenir d'éventuelles difficultés à accepter le changement.

Il nous a semblé -et c'est dans cette perspective que nous situons notre étude- qu'un responsable de Bibliothèque, qu'un responsable du programme d'informatisation d'une Bibliothèque devaient avoir une vue d'ensemble de ce processus d'appropriation.

...

Après avoir précisé le sens du concept d'appropriation, nous tenterons, dans une première partie, de mettre en évidence les composantes du processus correspondant. Cela nous permettra d'esquisser, dans une deuxième partie, un inventaire des compétences requises pour maîtriser ce processus.

En appendice, nous présenterons rapidement quelques-unes des structures de formation auxquelles les Bibliothécaires en exercice peuvent actuellement faire appel dans ce domaine. Ce tableau ne saurait évidemment être exhaustif, en raison de la multiplicité des solutions utilisables au plan local. Nous n'avons cherché qu'à présenter une première approche des ressources disponibles, centrée sur les réalisations de trois organismes qui ont développé, sur le thème "Informatique et Bibliothèques", une activité de formation spécifique : le Bureau de la Formation de la Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique, le Bureau de la Formation continue au service des Bibliothèques Publiques de la Direction du Livre et de la Lecture, et le Centre de Formation des Personnels Communaux.

* * *

...

LE CONCEPT D'APPROPRIATION

Pour éclaircir le sens de notre démarche il nous paraît utile de revenir sur le terme d'"appropriation" et de préciser dans quelle acception nous l'employons ici.

L'introduction de l'ordinateur dans une entreprise ou un organisme quelconque peut très bien s'avérer une opération non rentable. Il suffit pour cela d'une mauvaise analyse des besoins qui entraînera le choix d'une réponse informatique inadaptée.

> *"On installe un ordinateur pour des raisons de "prestige, et on l'utilise pour les tâches où il "n'apporte rien par rapport à une gestion manuelle ; "ou bien, faute d'étude préalable du problème et "faute d'un personnel compétent, on l'utilise en dépit "du bon sens, au pire comme machine à écrire !"* (5)

Mais sans aller jusqu'à ce cas extrême, une informatisation bien menée au niveau de l'analyse fonctionnelle et du choix des matériels peut très bien donner des résultats décevants si le facteur humain a été sous-estimé. Une informatisation de Bibliothèque, écrit en substance P. LE LOARER, c'est "20 % de technique, 80 % de psychologie" (6).

...

---

(5) BERTHET (Charles), MERCOUROFF (Wladimir). - *La Gestion informatique*. - Paris, P. U. F., 1977. - (Que sais-je ?, 1471.)

(6) LE LOARER (Pierre). - *Informatique et Bibliothécaires : quelques réflexions*. - In : Bulletin des Bibliothèques de France, t. 27, n° 9-10, 1982, p. 539-543.

L'introduction de l'informatique dans une organisation suscite souvent des réactions affectives, parfois violentes. Dans les deux sens d'ailleurs : confiance aveugle dans l'ordinateur ou au contraire, crainte, mais non pas tant crainte de l'outil ("Saurais-je le maîtriser ? Est-ce que je ne vais pas tout effacer ?") que des changements qu'il va apporter dans le travail, et plus spécialement dans l'organisation des rapports interpersonnels au sein de l'entreprise ou de l'organisme.

La "résistance au changement" serait davantage, pour certains chercheurs, une résistance à l'aspect social de ce changement qu'à son aspect technique. Ainsi, selon Paul LAWRENCE (Harvard Business School), ce à quoi les gens "résistent est habituellement non le changement technique, mais le changement dans les relations humaines qui l'accompagne généralement" (7).

A l'opposé de ces différentes sources d'échec, voici ce que nous proposons d'appeler l'"appropriation" de la mutation technologique. Nous définirons ce concept en fusionnant, en quelque sorte, les deux significations courantes du terme :

<u>*Appropriation*</u> : *1) Action d'approprier, de rendre propre à un usage, à une destination.*

2) Action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété (8).

Nous appellerons donc "appropriation" de l'outil informatique par le personnel d'une Bibliothèque une attitude active englobant l'ensemble des démarches intellectuelles et affectives par lesquelles les différents agents, considérés isolément et en groupe, adaptent cet

...

---

(7) LAWRENCE (Paul R.). - *How to deal with resistance to change.* - In : <u>Harvard Business Review on Management</u>, 1975, p. 935

(8) Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, par Paul Robert.

outil de travail aux fonctions de leur établissement et s'adaptent à son utilisation en acceptant en connaissance de cause les implications que cette utilisation comporte au point de vue de l'organisation du travail.

D'après cette définition, l'appropriation de l'outil informatique par le personnel d'une Bibliothèque recouvrira :

- les démarches qui président au choix de l'outil,

- les démarches d'acquisition des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'utilisation de celui-ci,

- les démarches d'adaptation qui permettront à chacun de se rassurer par rapport aux différents aspects du changement, d'accepter ce changement et de se sentir bien avec le nouvel outil, dans la nouvelle organisation.

Est-il besoin de souligner combien ces différentes démarches sont étroitement imbriquées les unes dans les autres ? Ainsi, une analyse solide des fonctions à informatiser évitera des déboires au moment du fonctionnement effectif du système, déboires dont les conséquences seraient évidemment désastreuses pour l'ambiance de travail : défiance à l'égard du système, défiance à l'égard des responsables de l'informatisation.

Le passage d'une gestion manuelle à une gestion informatisée exige de toute façon un certain effort du personnel d'une Bibliothèque. Au sein de celle-ci, tout le monde doit comprendre le sens de cet effort et en voir aussi tôt que possible les fruits. Une préparation soigneuse du projet par les responsables de l'informatisation sera un des éléments qui permettront d'aider l'ensemble du personnel dans cet effort, de l'aider à réussir son appropriation du nouvel outil. Comment s'adapter à quelque chose qui, par sa conception, ne marche pas ?

...

Le résultat de ce processus d'appropriation, ce sera l'intégration de l'outil informatique dans la Bibliothèque, c'est-à-dire son incorporation harmonieuse à un système dont il accroîtra l'efficacité, sans porter atteinte à la qualité de la vie au taavail, mais, si possible, en l'améliorant.

* * *

PREMIERE PARTIE :

TROIS ETUDES DE CAS

On trouvera ici la présentation de trois expériences d'informatisation : dans deux Bibliothèques Municipales, dans une Bibliothèque Universitaire.

Comment avons-nous rassemblé les éléments de ces études ?

Pour les Bibliothèques Municipales, nous avons exploité les réponses à un questionnaire (joint en annexe) envoyé à un certain nombre d'établissements récemment informatisés. Parmi les établissements qui ont bien voulu nous répondre, nous avons sélectionné deux sites qui nous ont paru caractéristiques. Ils donnent l'exemple d'une informatisation bien acceptée par tout le personnel, quoiqu'au terme d'une démarche très différente. Pour ces sites, nous avons complété notre documentation, dans la mesure du possible, par des entretiens et par l'exploitation de documents diffusés par ces Bibliothèques.
Respectant le souhait émis par les responsables d'établissements, nous n'avons pas mentionné les noms des villes, remplacés dans nos compte-rendus par les lettres A et B.

En ce qui concerne la Bibliothèque Universitaire, qui est celle du Campus scientifique d'ORSAY, nous nous sommes appuyés sur des entretiens (à la D. B. M. I. S. T. et à ORSAY), complétés par l'exploitation d'une documentation diffusée par la D. B. M. I. S. T. ou parue dans la presse professionnelle.

* * *

...

I - L'INFORMATISATION DE LA BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE D'A... : dans des conditions difficiles, le succès d'une équipe soudée et d'une Directrice dynamique.

1. Présentation de la Bibliothèque et du système informatisé.

La B. M. d'A... fonctionne avec un système de gestion informatisé depuis juin 1981. Cette informatisation a accompagné l'installation de la Bibliothèque dans de nouveaux locaux ; elle avait d'ailleurs été prévue, dans la perspective de ce transfert, dès 1979.

Le Logiciel utilisé est le logiciel "Brigitte" du G. CAM, modifié pour tenir compte d'un cahier des charges élaboré avec des informaticiens locaux, à partir d'un projet initial établi dans les grandes lignes par l'ensemble du personnel.

Le matériel permet de travailler en temps réel. Un ordinateur central situé à la Mairie est relié aux trois terminaux installés dans la Bibliothèque. Chaque terminal est composé d'un écran, d'un clavier et d'un stylo optique pour la lecture des codes barres.

Les deux premiers terminaux (l'un en section Jeunes, l'autre en section Adultes) assurent l'enregistrement des retours dans chacune de ces sections. Le troisième, installé dans le hall central, enregistre les sorties de toutes les sections.

Le système assure la gestion du fichier lecteurs, du fichier documents, du prêt des documents avec les tâches correspondantes : rappels et réservations. Il permet l'établissement de statistiques.

Chaque lecteur reçoit une carte plastifiée munie d'une étiquette à codes-barres portant son numéro d'identifiant. Les procédures de prêt utilisent la lecture par stylo optique des étiquettes de livres et des cartes de lecteurs. Les anomalies concernant lecteurs et documents

...

sont signalées par l'affichage d'un message sur l'écran. D'autre part, l'enregistrement des documents permet une recherche documentaire par identifiant, par auteur, par titre et par cote, pour chacun des fonds. Mais cette possibilité reste pour l'instant peu exploitée, faute d'un terminal supplémentaire qui pourrait y être consacré.

2; La chronologie de l'informatisation.

1979 : L'idée d'informatiser le prêt est lancée.

1979-80 : Elaboration d'un projet original d'informatisation sur la base du système PLESSEY. Deux ans de travail en collaboration avec des ingénieurs informaticiens d'une entreprise locale.

fin 1980 : La Mairie impose le logiciel BRIGITTE du G. CAM et impose un délai très court pour l'ensemble des opérations de transfert et d'informatisation.

1er semestre 1981 : Déménagement de la Bibliothèque dans ses nouveaux locaux ; parallèlement, équipement des collections pour le prêt informatisé, et mise en place de la nouvelle gestion. Tâches très lourdes à mener très rapidement, ce qui a exclu toute possibilité de stage de formation, théorique ou même pratique.

avril 1981 : L'enregistrement des documents débute ; il est réalisé en masse pour aller plus vite : le Personnel rédige des bordereaux qui sont traités par une société de saisie.

juin 1981 : Arrivée des terminaux, branchements, essais. Formation sur le tas du Personnel par les deux seules personnes de la Bibliothèque à connaître le matériel : la Directrice et une Sous-bibliothécaire.
Ouverture, moins d'une semaine après le branchement des terminaux.

...

1982 : Le personnel demande une formation à l'Informatique au titre de la Formation Continue.

mars 1983 : Début d'un stage de dix semaines de sensibilisation et d'initiation à l'informatique (organisé par le C. F. P. C.), pour douze personnes (sur un effectif total de seize).

3. Le processus d'appropriation du nouvel outil de travail à la B. M. d'A...

La B. M. d'A..., dans sa version automatisée, fonctionne bien. Elle donne l'image d'une mutation heureusement négociée. Pourtant, les difficultés n'ont pas manqué. N'oublions pas, tout d'abord, que le changement technologique n'a représenté qu'un aspect de cette mutation, à côté d'autres éléments comme le transfert des collections, qui a nécessité un énorme travail de reclassement, d'autant plus lourd qu'il a fallu le mener très rapidement. A ces éléments peu favorables du contexte, il faut ajouter des difficultés liées, cette fois, à l'informatisation elle-même. Non pas des problèmes techniques, mais des difficultés d'ordre relationnel, des conflits.

Conflits non pas internes à la Bibliothèque, mais entre celle-ci et son autorité de tutelle, l'Administration locale. Premier conflit : sur le choix d'un logiciel. Deuxième conflit : la Mairie refuse d'organiser une formation à l'informatique pour le Personnel. Dans les deux cas, il a fallu que l'Equipe de la Bibliothèque se plie aux choix de l'Administration locale.

Nous avons donc là l'exemple d'une Bibliothèque qui, sans avoir eu le choix de son programme d'informatisation, sans formation institutionnelle du Personnel, a cependant mené à bien son processus d'appropriation de l'outil informatique. Est-ce à dire que l'on puisse faire sans dommage l'économie d'une formation organisée et se contenter

...

d'un apprentissage sur le tas ? Faut-il donner raison aux constructeurs qui, en présentant leurs matériels et leurs programmes aux municipalités, ont "la fâcheuse manie de minimiser à l'excès la nécessité de formation" (*) ?

A y regarder de plus près, nous allons nous rendre compte qu'il n'en est rien, aussi paradoxal que cela puisse paraître.

Notons tout d'abord que la mutation du travail (passage de la gestion manuelle à la gestion informatisée) a affecté un groupe déjà bien habitué à travailler ensemble. Ses caractéristiques particulières, le dynamisme exceptionnel de son leader (la Directrice) ont certainement joué un rôle déterminant dans le succès du processus d'appropriation. Nous avons là en effet un groupe très soudé, animé d'un très fort esprit d'équipe et partageant un idéal commun, celui du service public. Les contraintes très lourdes imposées par le transfert de la Bibliothèque n'ont fait que renforcer la cohésion du groupe et son dynamisme. Chacun, ici, se sent étroitement concerné par le devenir de la Bibliothèque, chacun exprime ses préoccupations et le consensus n'est pas un vain mot. "*Par dessus tout,* nous écrit la Directrice de la B. M. d'A..., *nous voulions que la Bibliothèque fonctionne bien, parce qu'elle est notre outil de travail et un service public : peut-être cela nous a-t'il amenés à accepter des conditions inacceptables au regard de l'extérieur*". Ouverte au changement dans la perspective d'améliorer le service public, l'équipe de la B. M. d'A... se place délibérément dans une dynamique de dépassement permanent. Dans cette optique, l'état actuel du système de gestion informatisé n'est perçu que comme une étape, non comme un aboutissement : "*Si nous avons parfois une attitude relativement critique vis-à-vis de l'outil informatique,* nous écrit la Directrice, *c'est dans la perspective d'en améliorer les performances, d'en accroître les capacités. A titre strictement personnel, l'automatisation de la Bibliothèque me semble particulièrement intéressante dans la mesure où c'est un outil sans cesse en mouvement, contrairement aux systèmes traditionnels qui sont fixes ou limités... un système informatique doit évoluer très vite, sous peine de sclérose, voire de totale paralysie.*"

...

(*) Selon le témoignage de la Directrice de la B. M. d'A...

L'esprit d'initiative, le dynamisme et la cohésion du groupe se retrouveront à toutes les étapes du processus d'appropriation de l'outil informatique :

. Associer toute l'équipe à l'élaboration du cahier des charges...

Un premier projet d'informatisation a été défini en concertation avec l'ensemble du Personnel dès 1979.

. Mais confier sa mise en forme à une personne spécialisée...

Et même à deux, dans le cas présent : la Directrice et une Sous-Bibliothécaire volontaire.

. Assurer la circulation de l'information :

Chacun doit pouvoir suivre l'évolution du projet au fur et à mesure qu'il s'élabore. De là, l'importance des réunions du Personnel.

. Pousser aussi loin que possible l'analyse des fonctions à informatiser :

Les deux Bibliothécaires responsables du projet sont allées beaucoup plus loin que la simple collecte d'informations et la comparaison de systèmes existants. Elles les ont décortiqués et avaient envisagé de produire un logiciel "maison" sur la base du système Plessey.

. Acquérir des connaissances de base en informatique (pour les responsables du projet) :

On peut parler ici d'une véritable auto-formation, avec l'aide d'informaticiens d'une entreprise locale, au cours de deux ans de travail commun sur le projet d'informatisation.

. Tenir compte de l'expérience d'autres collègues :

Il faut souligner ici le rôle des conversations avec des collègues de Bibliothèques déjà informatisées. *"Ce qui nous a surtout été utile, c'est la description (au point de vue technique, matériel, implications humaines) d'expériences en cours, avec, venant en complément, des conversations avec les collègues responsables de ces expériences".*

En définitive, sans avoir suivi la moindre action de formation organisée, les deux Bibliothécaires responsables du projet sont arrivées

...

à un degré de compétence en informatique suffisant pour assurer sans assistance technique le démarrage du système -alors qu'il s'agissait d'un système différent de celui qu'elles avaient prévu-. Ce sont également elles qui ont assuré l'initiation de leurs collègues au maniement des appareils.

Le paradoxe -apparent- est qu'après environ deux ans de fonctionnement en gestion informatique, l'ensemble du Personnel de cette Bibliothèque demande et obtienne un stage d'initiation à l'informatique. La Directrice reconnaît que ce stage eût été utile avant l'informatisation de la Bibliothèque (il avait d'ailleurs été demandé). Qu'il n'ait pas été indispensable au démarrage du système informatisé, les faits le montrent. Du coup, il reste à définir l'utilité d'une formation organisée de tout le Personnel aux principes de base de l'informatique. La réponse est simple : une telle formation aide à démystifier l'informatique, elle permet à chacun de comprendre ce qui se passe "dans les machines", elle remet aux yeux de tous l'outil à sa véritable place d'outil. En ce sens elle est rassurante et valorisante. Aidant à dominer le nouvel outil de travail, elle aide du même coup chacun à s'intégrer dans la nouvelle organisation. Autre avantage de cette formation : elle aide le Personnel à répondre aux questions des lecteurs, pour qui l'informatique reste la plus souvent un domaine mystérieux et même inquiétant. Il est important que les lecteurs aussi se sentent en confiance vis-à-vis de cet outillage informatique qu'ils voient fonctionner à la Bibliothèque, et qu'ils en comprennent l'utilité.

"*Les réactions (du public) sont de méfiance (quelquefois amusée ou ironique)*, écrit la Directrice de la B. M. d'A..., *ou bien d'un excès de confiance aveugle, ce qui peut aboutir au même résultat... Toutes ces réactions doivent provoquer un gros effort d'explications de la part du Personnel (cela renvoie directement à la formation de ce même Personnel)*".

...

4. Conclusions.

Si le démarrage d'un système informatisé de gestion de Bibliothèque est donc tout à fait possible avec une formation minimum du Personnel, à condition toutefois qu'un excellent esprit d'équipe, beaucoup d'intelligence et de volonté viennent, comme à A..., compenser cette faiblesse de la formation, la question se pose tout différemment si l'on envisage le moyen et le long terme, le développement du système, son amélioration future. N'oublions pas en effet que matériels et logiciels vont évoluer rapidement dans les années qui viennent : il faudra, pour chacun, être en mesure de suivre cette évolution. L'acquisition d'un cadre intellectuel adéquat par une formation théorique à l'informatique devrait faciliter cette adaptation future.

Et même sans aller si loin, la simple acquisition de savoir-faire dans le domaine de l'utilisation de l'outillage informatique demanderait, pour certains experts, une certaine formation théorique. Ainsi, pour Jean-Louis LEONHARDT, chercheur à l'I.R.P.E.A.C.S. (*), *"dans l'apprentissage de petits savoir-faire techniques, il y a une facilité d'acquisition d'autant plus grande que la culture technique est développée. C'est pourquoi il faut parler théorie aux exécutants. Plus la formation technique des Personnels est faible, plus il faut aborder le problème en grand : il faut leur donner un modèle théorique de représentation de la machine, pour qu'ils aient le sentiment qu'ils sont capables de la dominer. Ainsi les Agents dont la formation est du niveau B.E.P.C. sont ceux à qui il faudrait consacrer le plus de temps pour parler théorie".*

...

(*) I.R.P.E.A.C.S. : Institut de Recherche en Pédagogie de l'Economie et en Audiovisuel pour la Communication dans les Sciences Sociales, 93, chemin des Mouilles, B.P. 167, 69131 ECULLY CEDEX. M. J.-L. LEONHARDT est responsable du Département "Informatique et Formation" à l'I.R.P.E.A.C.S. Nous citons ici des propos recueillis au cours d'un entretien en février 1983.

Pour la Directrice de la B. M. d'A..., la formation du Personnel est un point essentiel du processus d'informatisation, et son importance échappe souvent aux élus locaux : ceux-ci se laissent volontiers convaincre par les fabricants qui, forts de leur position de "spécialistes", et soucieux de placer leur marchandise, leur soutiennent que l'introduction de l'informatique dans un service pose un minimum de problèmes : "*La gestion informatique d'une Bibliothèque est en général présentée par les constructeurs comme étant si aisée à pratiquer qu'elle ne nécessite pas de formation poussée du Personnel. C'est une approche bien superficielle ; à première vue, la manipulation du stylo optique ne semble pas en effet très complexe ; quant au clavier d'un terminal. il ne diffère pas beaucoup de celui d'une machine à écrire. Pourtant, une bonne formation du Personnel est indispensable (c'est d'autant plus évident pour nous, que nous n'en avons pas reçu !). Il faudrait notamment :*

- avoir des notions sur le traitement automatisé de l'information ; savoir ce qui se passe en amont des terminaux,

- bien connaître le matériel et le programme.

Ces deux conditions permettraient, me semble-t-il, au Personnel de mieux comprendre et donc mieux affronter les incidents, quelquefois insignifiants, mais aussi plus graves, qui surgissent quotidiennement. Cela doit aussi faciliter les relations avec le Service Informatique municipal ; ces relations doivent être bonnes, sous peine de provoquer un mauvais fonctionnement des deux services. Les contraintes, les expériences des deux services sont différentes ; chacun doit donc faire un effort pour comprendre l'autre... (Ces relations) peuvent alors déboucher sur un enrichissement mutuel de connaissances et une réelle volonté de collaboration.

Enfin, dernier obstacle qu'une bonne formation doit aider à franchir : la réticence éventuelle d'une partie du Personnel de la

...

Bibliothèque, ou les inconvénients -parfois non formulés- d'un certain "mythe" de l'informatique". (*)

Un exemple de ce type de problèmes nous est apporté par la Directrice d'une autre Bibliothèque Municipale récemment informatisée : elle nous parle de la "peur d'effacer les fichiers". *"C'est dur,* dit-elle, *d'abandonner le fichier papier ! Nous avons des collègues qui viennent en formation chez nous et qui -comme nous au début- ont peur de tout effacer en faisant une fausse manoeuvre au terminal".* Cet attachement au papier et ce malaise devant les nouveaux supports magnétiques de l'information, perçus en quelque sorte comme impalpables et, de ce fait, peu fiables, a été également observé par Jean-Louis LEONHARDT, qui a beaucoup travaillé avec des Bibliothécaires et des Documentalistes. Pour lui, il existe *"un problème de relation du Bibliothécaire avec le papier ; un comportement spécifique d'attachement au papier -que l'on rencontre d'ailleurs tout autant chez le Chercheur. C'est là que peut se manifester un certain blocage vis-à-vis de l'informatique : au niveau de la confiance qu'on a du mal à faire à de nouveaux supports de l'information. Si on ne peut plus prendre en main ces supports, on a peur que l'information se perde..."* (*)

Une des tâches du Directeur de Bibliothèque Municipale qui s'engage dans un programme d'informatisation sera donc de convaincre les élus locaux de l'importance d'investir dans la formation à l'informatique du Personnel de la Bibliothèque. Il devra montrer que cette formation conditionne la possibilité pour celle-ci de maintenir un haut niveau de performances comme service public, en s'adaptant souplement à l'évolution technologique future.

...

(*) Madame la Directrice de la B.M. d'A...

(*) Entretien cité plus haut.

II - L'INFORMATIQUE DANS UNE BIBLIOTHEQUE NOUVELLE, A B... : C'est le projet qui doit imposer sa loi à l'outil, non l'inverse.

Le Directeur de la B.M. de B... tient beaucoup à cette idée : *"L'informatique c'est un outil. L'organisation du travail, c'est autre chose. Il n'y a pas de lien de causalité de l'outil à l'organisation adoptée. L'ordinateur n'induit pas en lui même un changement de l'organisation. Il se plie à la structure organisationnelle décidée par la Direction, qu'elle soit pyramidale ou décentralisée. Cependant, sur une structure ancienne porteuse de conflits latents, l'introduction de l'informatique est souvent un excellent catalyseur, un révélateur des dysfonctionnements."* C'est à peu près ce qu'écrivent Charles BERTHET et Wladimir MERCOUROFF (9) : *"La gestion informatique est un outil non seulement puissant, mais extrêmement souple... On peut dire que l'informatique elle-même est neutre vis-à-vis de la centralisation ou de la décentralisation. Les choix de ce type appartiennent à la Direction de l'entreprise et l'informatique ne peut aider à les résoudre. De même, si l'informatique peut suggérer de nouvelles procédures de gestion..., elle ne les impose jamais..."*

En résumé, ce n'est pas l'informatique, c'est l'informatisation qui est génératrice de changement. Cette distinction est capitale car elle permet de situer précisément les responsabilités, quitte à marteler une évidence : la machine n'est pas responsable des changements organisationnels, seuls ceux qui décident de son utilisation détiennent cette responsabilité. Le passage d'une gestion manuelle à une gestion informatisée donne simplement l'occasion de réfléchir à l'organisation du travail et éventuellement de la redéfinir. Cet effort d'analyse

...

(9) Op. cit. - p. 13.

préalable permettra d'assurer la meilleure adéquation possible entre les choix informatiques effectués et le schéma organisationnel retenu. Par contre, une analyse insuffisante des fonctions à informatiser aboutira à des choix informatiques générateurs de mutations organisationnelles imprévues, qui pourront être mal vécues.

Dans le cas de la Bibliothèque de B..., Bibliothèque entièrement nouvelle, créée de toutes pièces, un projet élaboré, s'appuyant sur l'informatique et incluant un schéma original d'organisation décentralisée du travail, a déterminé la réalisation de l'établissement. Grâce à un contexte local favorable, l'élaboration de ce projet a pu être menée dès l'origine par l'actuel Directeur de la Bibliothèque, et tous les aspects de sa réalisation ont été subordonnés aux choix définis par le projet : architecture des bâtiments, configuration du système informatisé et, point essentiel, recrutement du personnel, embauché dans la perspective bien définie d'un travail non hiérarchique et d'une décentralisation des responsabilités.

1. Présentation de la Bibliothèque et du système informatisé.

Dans cette zone d'urbanisation rapide, trois communes contiguës se sont associées pour former une ville nouvelle. Elles ont défini en commun une politique culturelle dans laquelle la lecture publique est un axe prioritaire. Il est apparu très vite que la coopération entre les trois villes pour développer la lecture publique ne pouvait passer que par la constitution d'un réseau de Bibliothèques incluant les établissements existants dans une organisation nouvelle. Le choix d'une gestion informatique en temps réel s'est alors imposé. Elle seule assurait toute son efficacité au fonctionnement en réseau : tous les types de transactions sont possibles sans que la distance entre les points de desserte apparaisse comme un frein.

Les avantages du fonctionnement en réseau sont manifestes : intérêt du lecteur qui dispose ainsi d'un ensemble de ressources documentaires que chaque ville prise isolément ne pourrait lui offrir ;

...

rationalisation budgétaire puisque 1) la politique d'acquisition du réseau débouche sur une rentabilisation optimale des collections (en évitant par exemple les doublons inutiles), 2) l'importance globale du réseau permet à la Collectivité locale d'atteindre un seuil d'investissement qui donne accès à des moyens informatiques performants ; valorisation du travail des bibliothécaires, dans une structure moins cloisonnée qui favorise les échanges et le travail d'équipe. Au total, un meilleur service public.

Le réseau :

Quatre Bibliothèques (distance maximum entre deux points de desserte : 20 kms), dont une centrale, la plus grande (3.800 m2), achevée en 1982 et conçue comme le pivot du réseau. C'est la Bibliothèque de B...

Le système :

Un réseau de postes assurant l'enregistrement des transactions de prêt dans les Bibliothèques. Les terminaux sont reliés à un mini-ordinateur géré par les Bibliothécaires eux-mêmes. Ces conditions réunies : temps réel, réseau, maîtrise autonome de l'outil informatique, permettent à tout moment aux Bibliothécaires de cataloguer les documents, de consulter les fichiers, de réserver, d'effectuer les prêts, d'établir des statistiques sur les besoins du public, etc...

Le matériel : (MATRA INFORMATIQUE)

. Unité centrale 6.000 (256 KO)	4
. Disque 2 x 60 MO	1
. Multiporte 8 voies	4
. Terminaux 8.200	28
. Imprimante 200 L/M	1
. Stylos optiques	13
. Multiplexeurs	10
. Modems	8

...

Les fonctions assurées par le système :

. catalogage ; toutes les données saisies étant des clés pour l'interrogation dans la recherche documentaire.

. constitution d'un fichier matière.

. dépouillement des périodiques (accès aux références par le fichier matière).

. recherche documentaire automatisée : accès multiples. Deux types de programmes : l'un, pour les Bibliothécaires, donne accès à l'ensemble du catalogue, l'autre, pour le public, est spécialisé par lieu (Adultes - Jeunesse - Discothèque) et offre un éventail d'accès plus limité :

. auteur,
. titre,
. auteur/titre,
. mot matière.

. prêt : stylo optique (pour étiquettes "code barre") + écran (pour signalisation des anomalies, des réservations...) + clavier (pour consultation catalogue, etc...).

. édition de statistiques, de lettres de rappel, etc...

. acquisitions (à venir).

. bulletinage des périodiques (à venir).

2. Le processus d'appropriation de l'outil informatique.

a) Envisager le futur système sous tous ses aspects.

Ce qui nous paraît important dans la phase de préparation de ce projet de réseau, c'est la volonté de prendre en compte tous les aspects et toutes les implications du futur système et de les intégrer dans un ensemble cohérent :

...

. aspects bibliothéconomiques,
. aspects informatiques,
. aspects humains (organisation du travail),
. autres aspects : financiers, architecturaux.

Le choix des solutions informatiques est en cohérence avec les deux principes fondamentaux du projet, qui sont eux-mêmes indépendants :

. le fonctionnement bibliothéconomique en réseau.
. la décentralisation des responsabilités dans une conception de travail d'équipe tendant vers l'autogestion : "*Une structure de travail d'équipe*, écrit le Directeur, *permet à chaque section d'avoir une certaine autonomie dans la gestion des acquisitions et dans l'organisation des animations...*".

Mais les solutions informatiques retenues ont été induites par ces principes, et non l'inverse. Elles en permettent la réalisation, elles ne les ont pas déterminés.

b) Etudier l'existant, dialoguer avec les informaticiens.

Fin 1978, l'actuel Directeur de la Bibliothèque arrive à B... et se voit confier la mise en forme du projet de réseau. Il est le premier membre du Personnel d'une Bibliothèque qui n'existe pas encore. Ayant déterminé les principes directeurs de ce projet (voir ci-dessus), il se met en quête d'une solution informatique adéquate : autonomie, système décentralisé, petits matériels.

Il connaît peu les matériels et les logiciels disponibles, mais va se former "sur le tas" dans ce domaine. Il bénéficiera pour ce faire de l'appui total de l'Administration locale qui lui donnera la possibilité de faire un "tour de France" des Bibliothèques informatisées, et d'un concours précieux : celui du Directeur du Service Informatique Municipal. Celui-ci participera à certains de ses déplacements en France

...

et à l'Etranger pour étudier des systèmes informatisés en service dans des Bibliothèques. "*Il a été pour moi,* nous dit le Directeur, *un interlocuteur ouvert qui m'a beaucoup aidé à établir un choix parmi les logiciels. Il m'a apporté en quelque sorte la caution du spécialiste.*" Un an de visites et d'études comparatives (avril 1980 - juillet 1981) aboutissent au dépôt du projet définitif.

c) Associer le Personnel aux choix fondamentaux, en particulier sur le plan de l'organisation du travail.

Rappelons que le Personnel de la Bibliothèque centrale a été recruté à l'occasion de la construction de celle-ci : il s'agit d'une équipe nouvelle pour une Bibliothèque nouvelle.

Dès le recrutement, les membres de l'équipe ont été associés à l'élaboration du projet, et ont été informés des choix qu'il impliquait au niveau de l'organisation du travail. "*Un consensus (s'est opéré),* poursuit le Directeur, *visant à diminuer au maximum les différences de fonctions attachées aux différents grades : (cette conception du travail) a pour but de responsabiliser et de rendre plus compétent l'ensemble du Personnel, permettant ainsi à chacun, en participant à toutes les tâches, d'être motivé par son travail... L'informatisation de la gestion de la Bibliothèque est un élément très important de cette décentralisation des responsabilités : le temps réel assure une immédiateté de l'accès à l'information égale pour tous, sans oublier que la maîtrise directe de l'ordinateur par les Bibliothécaires eux-mêmes est un facteur important d'autonomie.*"

Certains candidats n'ont pas cru à cet aspect de la philosophie du projet, et pour cette raison n'ont pas été embauchés.

d) Donner à la structure organisationnelle choisie les moyens de fonctionner.

Nous l'avons vu plus haut, informatiser un organisme ne

...

signifie nullement que l'on passe automatiquement à une répartition décentralisée du pouvoir. Ce n'est qu'une solution possible parmi d'autres. Mais si c'est cette solution qui est retenue, comme à la Bibliothèque de B..., elle doit être assortie de la mise en place des moyens concrets qui permettent le fonctionnement d'une structure véritablement participative : réunions de travail, de concertation. A la Bibliothèque de B..., des réunions d'indexation ont lieu tous les mercredi et jeudi matins ; tous les quinze jours se tient une réunion par équipes et par lieux, avec la participation du Directeur ; chaque année, une assemblée générale est organisée. Dans cette structure, le Directeur a un rôle essentiel de coordination. Il doit aussi trancher, quand les limites de l'autogestion apparaissent : à ce moment réapparaît le chef de service !

d) Intégrer l'initiation à l'informatique dans la formation continue du Personnel.

"*(Notre conception du travail) implique une politique active de formation permanente...*". Pour le Directeur de la Bibliothèque de B..., l'initiation du Personnel à la démarche informatique ne semble pas avoir le même caractère de nécessité que pour la Directrice de la Bibliothèque d'A... "*Il est inutile de savoir quoi que ce soit de l'informatique pour se servir d'un système on-line... En quinze jours, quand on nous a installé le matériel, tout le monde cataloguait sans problèmes.*". Une sous-bibliothécaire a suivi une formation lourde au système (un mois), délivrée par le fabricant.

Cependant, poursuit le Directeur, "*il faut reconnaître qu'une partie du Personnel est intéressée, curieuse de savoir ce qui se passe derrière l'écran. Pour ces gens-là, nous avons organisé une formation "maison" à l'informatique, une approche à partir d'exemples bibliothéconomiques concrets*".

...

III - L'INFORMATISATION DE LA B. U. D'ORSAY : Le rôle-clé du "Bibliothécaire-interface".

Deux Bibliothèques Universitaires auront reçu, en 1983, un système informatique de gestion intégrée : la Bibliothèque Interuniversitaire de Montpellier et la Bibliothèque Universitaire du Campus Scientifique d'Orsay. Chacune de ces implantations a donné lieu à un important travail de sensibilisation et de formation du Personnel.

Nous prendrons l'exemple de la B. U. d'Orsay. De quels moyens disposent les Personnels pour "s'approprier" le nouvel outil de travail ?

Rappelons d'abord quelques évidences : les données du problème seront ici bien différentes de celles que nous avons rencontrées dans l'étude des Bibliothèques Municipales. Nous avions là des équipes réduites, nous trouvons maintenant un effectif beaucoup plus lourd. Les problèmes de communication ne se posent donc pas de la même façon. Par ailleurs, alors que dans les B. M., dans le meilleur des cas, une certaine autonomie de décision était accordée aux Bibliothécaires pour élaborer leurs programmes d'informatisation, ici, à Orsay, il faut bien reconnaître que la décision d'informatiser, le choix du logiciel et du matériel sont venus "d'en haut", de la D. B. M. I. S. T. Le risque était dès lors que l'informatique soit perçue comme "parachutée" dans la Bibliothèque. Nous allons voir quelles précautions ont été prises pour résoudre ces difficultés. (*)

...

(*) Les données présentées dans ce chapitre viennent pour l'essentiel d'entretiens avec Danièle REMY (Conservateur à la B. U. d'Orsay), Gisèle BURDA et Jean-Louis PAILHÈS (Conservateurs à la D. B. M. I. S. T., Bureau de l'Informatisation des Bibliothèques).

1. Présentation de la Bibliothèque et du système informatisé.

a) La Bibliothèque.

La B. U. du Campus Scientifique d'Orsay, en service depuis le début des années soixante, a joué un rôle pilote dans le domaine de la Recherche Documentaire Automatisée (R. D. A.). Une cinquantaine de conservateurs y sont venus en stage d'application sur terminal, depuis l'époque de la D. I. C. A. (1976-1978). Mais la B. U. d'Orsay assure toujours une fonction de formation à la R. D. A., non seulement en direction des étudiants et des chercheurs, mais aussi de futurs bibliothécaires et de futurs chartistes.

L'informatique n'est donc pas un fait nouveau à Orsay. Certes il existe une grande différence entre l'utilisation de l'informatique pour la R. D. A. et son emploi pour la gestion d'une Bibliothèque. Il faut bien voir en particulier que la R. D. A. ne concerne qu'une partie infime du personnel, alors que l'informatisation de la gestion touchera tout le monde.

Mais il était important, pour une bonne intégration du système dans la Bibliothèque, de trouver au sein de celle-ci une personne déjà rompue à la démarche informatique et familière de la manipulation des terminaux. Madame Rémy, qui joignait à ces compétences une solide expérience dans le domaine de la formation à la R. D. A., était toute désignée pour remplir le rôle d'intermédiaire entre le Bureau de l'Informatisation des Bibliothèques (D. B. M. I. S. T.), fournisseur du système, et le Personnel de la B. U. d'Orsay. Nous verrons plus loin toute l'importance de ce rôle.

b) Le Système MEDICIS.

Rappelons brièvement dans quel esprit la D. B. M. I. S. T. a lancé l'opération d'informatisation des B. U. C'est un projet qui remonte à l'époque de la D. I. S. T. En septembre 1981, M. Varloot, alors Directeur de la D. I. S. T., déclarait :

...

"Plusieurs opérations vont être lancées en 1982.
"Les premières porteront sur l'informatisation complète "des fonctions d'une Bibliothèque et mettront en oeuvre "les outils les plus performants de l'informatique. "Capables de gérer en temps réel et à distance des "fichiers complexes de très gros volumes, elles "offriront un service intégré incluant notamment "l'acquisition des ouvrages, le catalogage, la consul- "tation en ligne de catalogue et le prêt.
"L'une de ces opérations s'appuiera vraisemblablement sur le système SIBIL utilisé par la Biblio- "thèque de Lausanne et faisant appel à un gros ordina- "teur central. Une autre s'inspirera directement du "système développé sur mini-ordinateur à l'Institut "Européen de Florence. Moins achevé que le précédent, "ce système nécessitera sans doute encore d'importants "développements, mais il repose sur une conception "séduisante qui met l'accent sur la coopération entre "bibliothèques grâce à une architecture en réseau "très décentralisée." (10)

Ce deuxième système, baptisé MEDICIS, est celui qui avait été retenu pour Orsay. Mais le calendrier initialement prévu ne put être respecté. L'implantation, annoncée d'abord pour l'automne 1982, ne peut être réalisée qu'en avril 1983, essentiellement pour des raisons logistiques.

Le schéma suivant, emprunté à un document réalisé par la D. B. M. I. S. T., (11) permettra de se faire une idée synthétique du système MEDICIS.

...

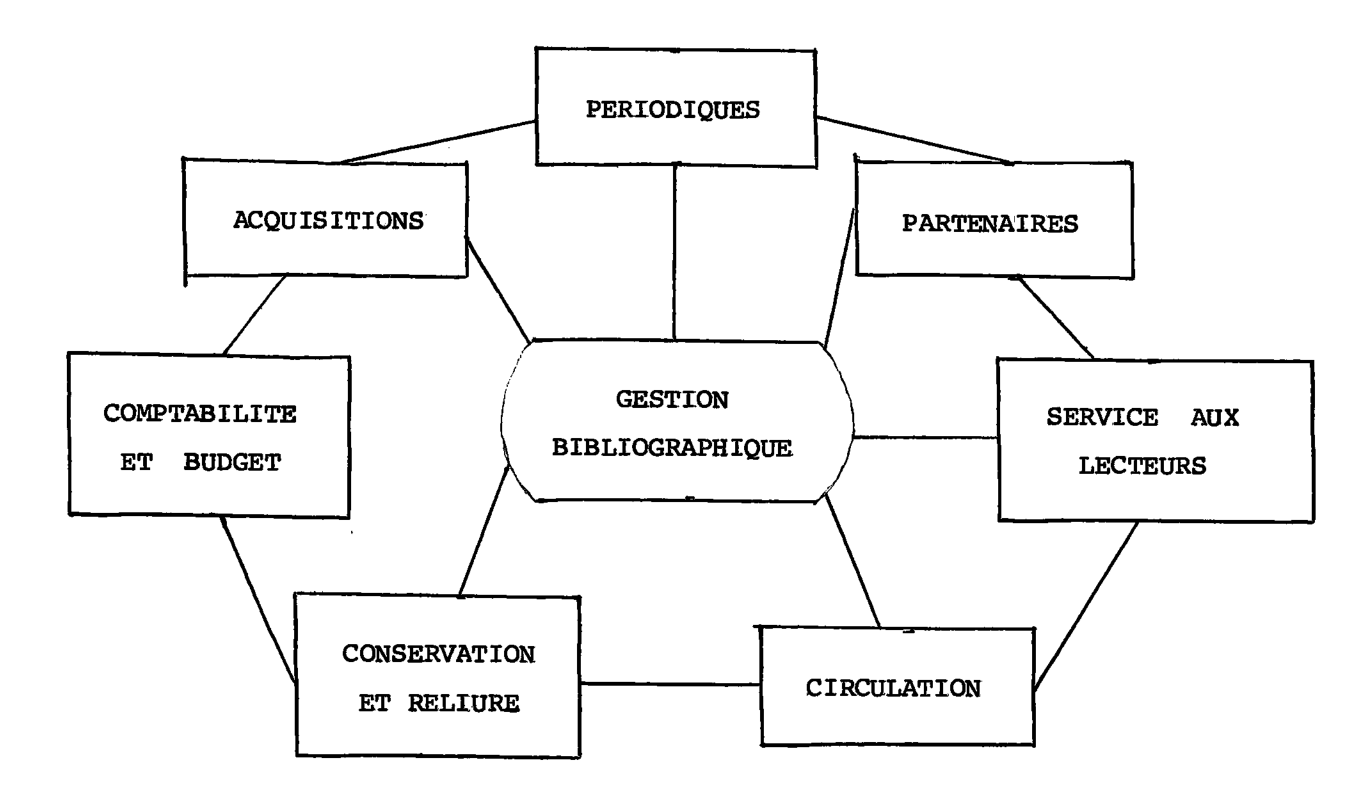
(10) VARLOOT (Denis). - *Comment nous allons aider les B. U. à s'informatiser.* - In : Livres-Hebdo, 45, 1981, p. 90-91.

(11) FRANCE. Bibliothèques, Musées, Information Scientifique et Technique (Direction). - MEDICIS : présentation générale des fonctions. - Paris : D. B. M. I. S. T., 1982. - p. 3.

PRESENTATION SYNTHETIQUE DU LOGICIEL "MEDICIS"

Le système peut être divisé en 8 groupes fonctionnels intégrés. La fonction pivot est la gestion bibliographique autour de laquelle s'organisent :

. la gestion des partenaires,
. les acquisitions,
. la gestion budgétaire et comptable,
. la gestion des périodiques (bulletinage...),
. la circulation des documents (prêt interne, externe, interbibliothèques, etc...),
. la conservation (inventaire et reliure),
. le service aux lecteurs (interrogation et production du catalogue).



...

2. Sensibilisation et formation du Personnel.

a) La responsabilité de la formation.

Nous avons déjà indiqué qu'un des conservateurs de la B. U. d'Orsay avait joué un rôle d'intermédiaire ou d'"interface", pour annexer un terme d'informatique (12), entre les fournisseurs du système (la D. B. M. I. S. T.) et le personnel de la B. U. Ce conservateur, Madame Rémy, fut la première personne de la Bibliothèque à recevoir la formation sur MEDICIS ; il faut d'ailleurs souligner que cette prise de contact eut un caractère interactif dans la mesure où Madame Rémy fit partie de l'équipe qui rédigea le manuel d'utilisateur de la version I de MEDICIS, version très améliorée de la version O en service à l'Institut Universitaire Européen de Florence.

La responsabilité de l'opération d'informatisation de la B. U. d'Orsay a été confiée à trois Conservateurs : G. Burda et J.L. Pailhès, du Bureau de l'Informatisation des Bibliothèques de la D. B. M. I. S. T. et D. Rémy. Au total, ils auront joué dans le processus d'informatisation un triple rôle ; leur tâche a été en effet :

. de rédiger une documentation, un manuel d'utilisateur, outil de base de la formation,

. de concevoir un plan de sensibilisation et de formation du personnel,

. d'animer les sessions de formation.

...

(12) Interface : dispositif permettant à deux systèmes d'échanger des informations. - In : GUYOMAR (M.). - Vocabulaire de base de l'Informatique (Brochure diffusée par le C.F.P.C.).

Comment ces conservateurs ont-ils été eux-mêmes formés à l'informatique ? G. Burda, comme plusieurs Conservateurs de Bibliothèques, a suivi un stage intensif de deux mois et demi organisé par le Ministère de l'Education Nationale pour ses agents de catégorie A. Ce stage, qui donne lieu à la délivrance du diplôme d'analyste au sein du Ministère de l'Education Nationale, n'est pas spécialement tourné vers l'informatisation des Bibliothèques. Quant à J.-L. Pailhès, il a suivi deux stages (brefs) de formation générale à l'informatique et aux méthodes d'analyse.

b) Les attitudes des personnels avant la formation.

Il n'a pas été possible aux organisateurs de l'opération MEDICIS de mener une étude systématique des comportements du personnel de la B. U. d'Orsay vis-à-vis de cette informatisation qui s'annonçait. Une conversation sur place avec un Conservateur qui avait recueilli de manière informelle le point de vue de différents agents, nous a permis de déceler quatre composantes dans ces attitudes :

. un sentiment très partagé d'expectative, sinon d'impatience : l'implantation a été retardée de plusieurs mois.

. une certaine appréhension (surtout chez les gardiens et les magasiniers) : "*serons-nous à la hauteur ?*". La nouvelle technologie ferait peur. Cette inquiétude toucherait davantage les plus anciens, mais serait beaucoup moins partagée par les jeunes.

. chez ceux-ci, au contraire, une certaine excitation. Le nouvel outil de travail est perçu sous un jour positif : on attend de lui qu'il libère de la paperasserie et apporte au métier une valorisation, qu'il le rende plus gratifiant.

...

. enfin quelques-uns s'interrogent à un niveau plus "politique" : ils comprennent mal qu'on dépense beaucoup d'argent pour un système informatisé, alors que, selon eux, il y aurait d'autres investissements urgents à faire (pour pallier le vieillissement des fonds).

c) Préparation du terrain et sensibilisation du Personnel de la B. U.

En mai-juin 1982, D. Rémy et G. Burda ont fait le tour des services en demandant aux membres du Personnel d'analyser le travail qu'ils accomplissaient et en leur expliquant, d'après la connaissance qu'elles avaient elles-mêmes alors des spécifications fonctionnelles de MEDICIS, comment l'informatisation pouvait modifier chacune de leurs pratiques.

A cette sensibilisation en quelque sorte personnalisée a succédé une présentation générale du système MEDICIS à l'ensemble du Personnel, durant une demi-journée (début juillet 1982), sous la forme d'exposés complétés par une brochure : "MEDICIS, présentation générale des fonctions", élaborée par la D. B. M. I. S. T. L'implantation de MEDICIS n'ayant pas eu lieu en octobre 1982, comme prévu initialement, mais en avril 1983, une deuxième présentation générale, avec définition des postes de travail, a été faite le 5 mai 1983.

Un troisième type d'action a consisté en une initiation de l'ensemble du Personnel à l'informatique. Cette initiation a été organisée par le Service de Formation continue de l'Université d'Orsay, en liaison avec la Direction de la Bibliothèque.

Enfin, D. Rémy s'est occupée de familiariser les personnels concernés les premiers par l'utilisation du système à la manipulation des claviers de terminaux.

...

d) La formation au système proprement dite.

. Principes directeurs :

Le plan de formation à l'utilisation du système a été conditionné par une contrainte absolue : limiter le nombre d'apprenants à dix personnes, soit trois groupes de trois, quatre pour chaque module de formation. En effet l'apprentissage de chaque notion demande des manipulations au terminal. Trois formateurs animent les séances et trois terminaux seulement sont utilisés. Pour assurer un bon suivi de l'apprentissage, quatre personnes pour un terminal semblent un maximum impossible à dépasser.

Tenant compte de ces contraintes, la formation a été conçue dans une double perspective :

. démultiplier les connaissances, c'est-à-dire former un premier noyau d'utilisateurs, chargés de répercuter à leur tour les savoir-faire acquis vers les autres membres du personnel,

. associer formation et travail effectif : les compétences acquises deviennent immédiatement opérationnelles. Il ne s'agit pas d'une formation bloquée.

Ce plan de formation progressive correspond d'ailleurs à un plan d'informatisation également progressif. Il n'est pas question en effet d'assurer à court terme la gestion de l'ensemble des fonds de la B. U. d'Orsay. L'idée est de tester et de roder le système sur une fraction de ces fonds, avant de le généraliser à l'ensemble de la Bibliothèque.

La B. U. d'Orsay a été dotée, en 1974, d'une annexe dont le fonds, de dimension restreinte (12.000 ouvrages, quelques titres de périodiques) a été choisi pour l'implantation expérimentale de MEDICIS. Ce fonds est géré par une équipe réduite : huit personnes (Sous-bibliothécaires, Magasiniers, Gardiens). C'est évidemment cette équipe qu'il s'agit de former en priorité.

...

La formation est organisée suivant le principe d'une approche systématique de chacune des fonctions assurées par le système, l'une après l'autre. A chaque fonction correspond un module de formation. Chaque module donne lieu à des explications suivies d'applications pratiques (voir détail du plan de formation en annexe). L'ensemble des modules est prévu, pour s'étaler sur au moins trois mois, fermeture de la Bibliothèque non comprise. Le seul module de catalogage, le plus lourd, représente un minimum de quinze jours à trois semaines d'apprentissage. (*)

. Le public :

Si toutes les catégories de personnel sont a priori concernées par le programme de formation à l'utilisation de MEDICIS, toutes ne seront pas formées à l'ensemble des fonctions, toutes ne suivront pas la totalité des modules. Ainsi, par exemple, des Magasiniers seront formés au prêt, des Sous-bibliothécaires et des Conservateurs au catalogage. Mais le module de catalogage sera également ouvert à des Dactylos : il s'agit de donner à un Personnel qui n'était pas jusqu'ici affecté à des tâches bibliothéconomiques la possibilité de choisir d'en assurer, pour ne pas se trouver mis à l'écart. En effet, la dactylographie des fiches est une des tâches supprimées par l'ordinateur.

. Des choix pédagogiques adaptés au public et aux objectifs :

En résumé, il s'agit ici de permettre à des apprenants qui n'ont pour la plupart aucune pratique des outils informatiques d'acquérir la maîtrise de notions et de savoir-faire précis qu'ils devront utiliser couramment. L'enseignement magistral ne doit avoir dans ce cas qu'une place limitée (13). Les organisateurs-animateurs de formation ont choisi une situation pédagogique qui favorise au maximum la communication

...

(*) La formation est en cours à l'heure où nous rédigeons cette étude.

(13) Voir sur ce point : GALLIGANI (François). - *Le Déroulement d'une action de formation*. - Paris : Editions d'organisation, 1981. - p. 71.

bilatérale, le "feed-back" immédiat, garantie d'une adéquation optimale des réponses du formateur aux problèmes d'assimilation de l'apprenant. De là l'effectif limité à dix personnes pour le module de catalogage. Deux autres principes pédagogiques ont été retenus : l'insistance sur la pratique, avec beaucoup de temps accordé aux exercices ; une démarche de va-et-vient permanente entre la perception globale des fonctions assurées par le système et l'apprentissage d'une fonction donnée. Il s'agit de permettre à chacun de recentrer chaque détail de son activité dans le schéma d'ensemble du système.

3. Conclusions.

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de cette présentation des démarches de sensibilisation et de formation qui ont accompagné l'implantation du système MEDICIS à Orsay ? Il semble d'abord tout à fait essentiel qu'une personne de la Bibliothèque soit choisie comme "interface" entre celle-ci et le service qui fournit le système. Il n'est d'ailleurs pas souhaitable que cette personne se confonde avec le Directeur de l'établissement, qui a déjà de lourdes tâches à assurer mais a droit, comme tout membre de la Bibliothèque, à la formation au système MEDICIS.

Sur ce Bibliothécaire-interface repose en particulier toute une action d'information du personnel. Cette transmission de l'information n'est évidemment pas chose facile.

A Orsay, le Bibliothécaire-interface transmettait les informations aux personnes concernées par chaque fonction, qui étaient chargées de les répercuter à leur tour à leurs collaborateurs.

Aux yeux d'un des conservateurs responsables de l'opération MEDICIS, c'est cet aspect de communication de l'information, dans les deux sens, des décideurs aux utilisateurs et inversement, qui aurait mérité une réflexion plus approfondie -donc plus de temps, et aussi plus de moyens en personnel. Un de ses collègues renchérit : "*Le plus simple, c'est certainement de donner les compétences à l'utilisation de l'outil.*

...

Mais il est essentiel d'informer le personnel, de le sensibiliser à ce changement qui va se produire dans son mode de travail. Il faut être rassurant par rapport à ce qui va se produire. C'est le but des réunions d'information. Par ailleurs, il importe d'analyser tout ce que l'implantation du système va changer dans l'organisation du travail à l'intérieur de la Bibliothèque... Cette opération de sensibilisation et de formation à un système comme MEDICIS, c'est pour nous une première expérience, dont nous devrons tirer les leçons".

...

CALENDRIER DES ACTIONS DE
SENSIBILISATION ET DE FORMATION
ACCOMPAGNANT L'IMPLANTATION DE MEDICIS A LA B.U. D'ORSAY

Phases	Date	Contenu	Moyens pédagogiques	Intervenants	Personnel concerné
SENSIBILISATION	juillet 1982	Présentation générale du système MEDICIS	Exposé + Brochure	D.B.M.I.S.T.	Ensemble du personnel
	avril 1983	Initiation à l'informatique		Service de formation continue de l'Université	Ensemble du personnel en deux sessions : 1. Bibliothécaires 2. Administratifs
	5 mai 1983	Reprise de la présentation générale + compléments (présentation des postes de travail)	Exposé + dialogue avec le personnel	G. Burda (D.B.M.I.S.T.) D. Rémy (B.U.)	Ensemble du personnel
PREFORMATION		Manipulation du clavier	Travaux pratiques	D. Rémy	
FORMATION PAR MODULES	17 mai/ 6 juin	Catalogage	Bref exposé Transparents Démonstrat. au terminal Manuel utilisateur Travaux pratiques Dialogue	G. Burda J.L. Pailhès D. Rémy	Groupe de dix personnes : Annexe : Sous-bibliothécaires, Dactylos, Centrale : Conservateurs, Sous-Bibliothécaires
	6 juin/ mi-juillet	Comptabilité, Acquisitions, Prêt	id.	id.	Variable suivant les modules : Personnel administratif, Bibliothécaires, Magasiniers
	septembre/ novembre	Périodiques Prêt inter, reliure, etc.	id.	id.	id.

UN ASPECT DU PROGRAMME DE FORMATION :

LE MODULE "CATALOGAGE", première semaine.

N.B. : Le programme présenté ici est celui qui avait été prévu par les formateurs. Dans la pratique, quelques modifications ont pu y être apportées pour l'adapter aux réactions du public. Mais, rappelons-le, la formation était en cours au moment où nous rédigions cette étude.
Chaque séance s'étend sur une demi-journée.

lundi	1. Replacement de la fonction catalogage à l'intérieur de l'ensemble des autres fonctions. A quoi correspond une transaction de catalogage dans les autres fonctions ? Première démonstration d'une création de notice (création simple). 2. Synthèse. Questions des apprenants. Suite de la présentation : comment créer une notice de nature "M" = monographie simple). Exposition des principes de base qui gèrent le catalogage dans MEDICIS. Les contrôles assurés par le système.
mardi	1. Utilisation du clavier par les apprenants. 2. Recentrage sur les points étudiés.
mercredi	1. Lien de la notice "M" avec les vedettes 2. auteurs. Travaux pratiques.
jeudi	1. Autres vedettes personnes physiques et 2. Collectivités auteurs. Travaux pratiques.
vendredi	1. Les notices associées : collection, titres parallèles. Travail sur tous les liens. 2. Tests d'acquisition : les apprenants travaillent sur terminal.

A l'issue de cette semaine, une demi-journée (éventuellement une journée entière) est prévue pour permettre aux apprenants de faire un bilan de leur apprentissage.

* * *

...

DEUXIEME PARTIE :

LE BIBLIOTHECAIRE DEVANT L'INFORMATISATION : DEVELOPPER CERTAINES COMPETENCES POUR MAITRISER UNE MUTATION DU METIER

...

"Introduire et maîtriser les technologies "nouvelles dans la Bibliothèque, ce n'est plus un "problème isolé de matériel particulier ou d'une "pièce d'équipement que l'on ajoute à celle-ci. Il "est indispensable de l'envisager dans un contexte "plus large, comme une partie d'un processus plus "vaste dans lequel le rôle sociologique et technique "de la Bibliothèque est lui-même en train de changer."

Joseph BECKER (14)

Dans les pages précédentes, en utilisant le concept d'appropriation de l'outil informatique et -allons plus loin- de l'organisation nouvelle du travail impliquée par l'informatisation, nous avons tenté de donner un aperçu de la complexité des démarches qui commandent l'intégration de la nouvelle technologie dans la Bibliothèque, un insistant sur ce qu'on appelle "l'élément humain".

Nous allons maintenant essayer de dresser un inventaire des compétences spécifiques que devrait développer et/ou acquérir le Bibliothécaire pour maîtriser à la fois le processus d'informatisation de la Bibliothèque et l'évolution ultérieure du système informatique utilisé. Pour la clarté de l'exposé, nous parlerons du "Bibliothécaire" en envisageant simplement le cas d'un Directeur de Bibliothèque -Bibliothèque Municipale

...

(14) BECKER (Joseph). - *How to integrate and manage new technology in the Library*. - In : Special Libraries, jan. 1983, p. 1-6.

par exemple- qui s'engage dans un processus d'informatisation.

Récapitulons donc sous forme de tableaux les principales démarches qu'il pourra suivre.

I - Gérer l'informatisation : un schéma récapitulatif des démarches.

Nous distinguerons schématiquement trois stades dans cet ensemble de démarches :

- analyse,
- décision,
- mise en route.

En pratique, bien évidemment, les séparations ne seront pas toujours aussi tranchées entre les contenus de ces trois étapes. Comme toutes les grilles d'analyse, cette grille fondée sur un critère chronologique a les inconvénients de sa commodité. Elle met mal en évidence, par exemple, la permanence à tous les stades du processus d'informatisation d'un effort de communication (explication, mais aussi écoute des demandes) destiné à permettre à chaque membre du Personnel de suivre de bout en bout l'évolution du projet.

...

GERER L'INFORMATISATION (I)

SCHEMA GENERAL DES DEMARCHES

TROIS STADES

L'Analyse

résultat : avant-projet, cahier des charges.

La Décision

résultat : choix du logiciel et des matériels, implantation.

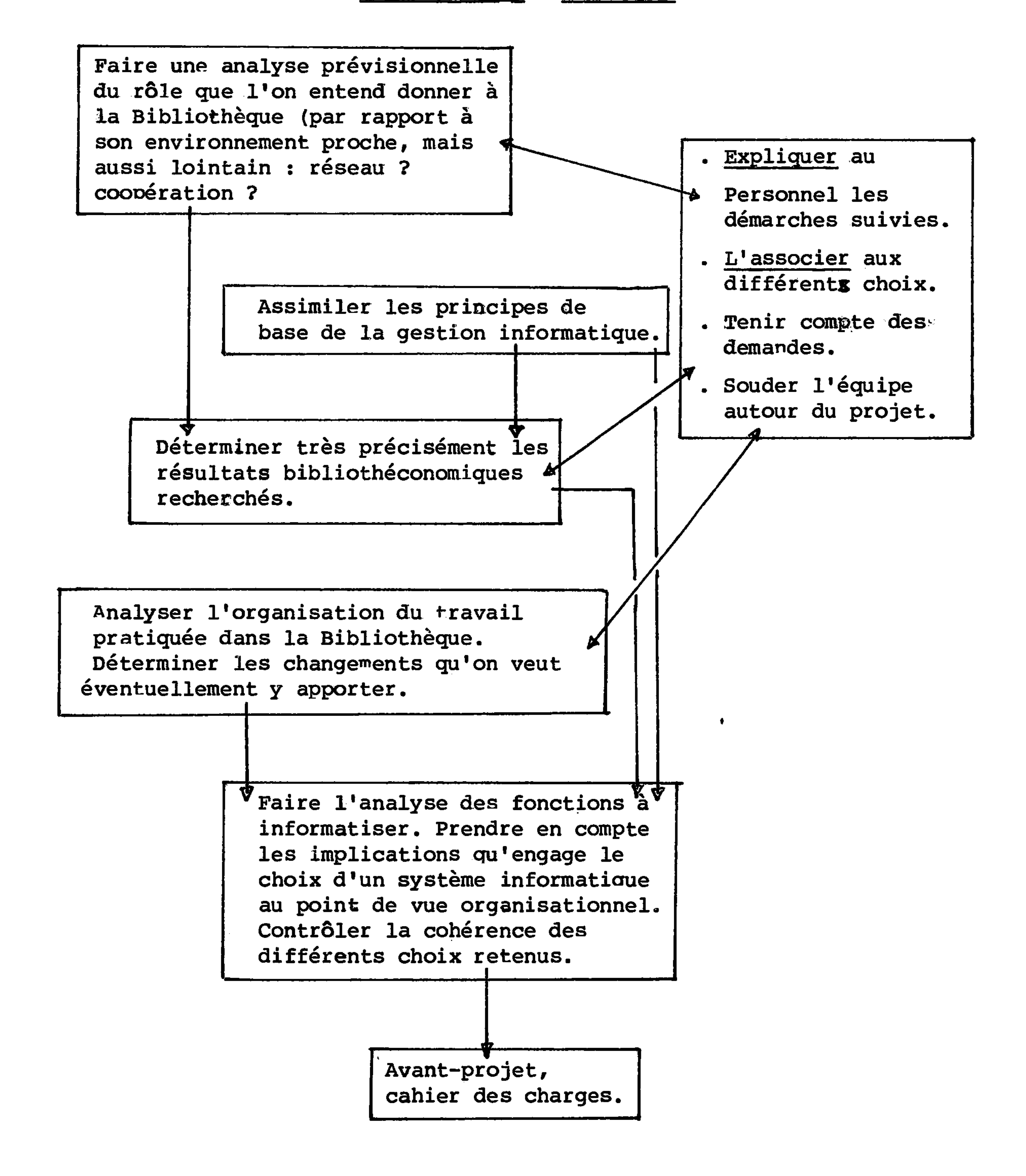
La Mise en route

résultat : le système fonctionne, il est prêt à évoluer.

...

GERER L'INFORMATISATION (II)

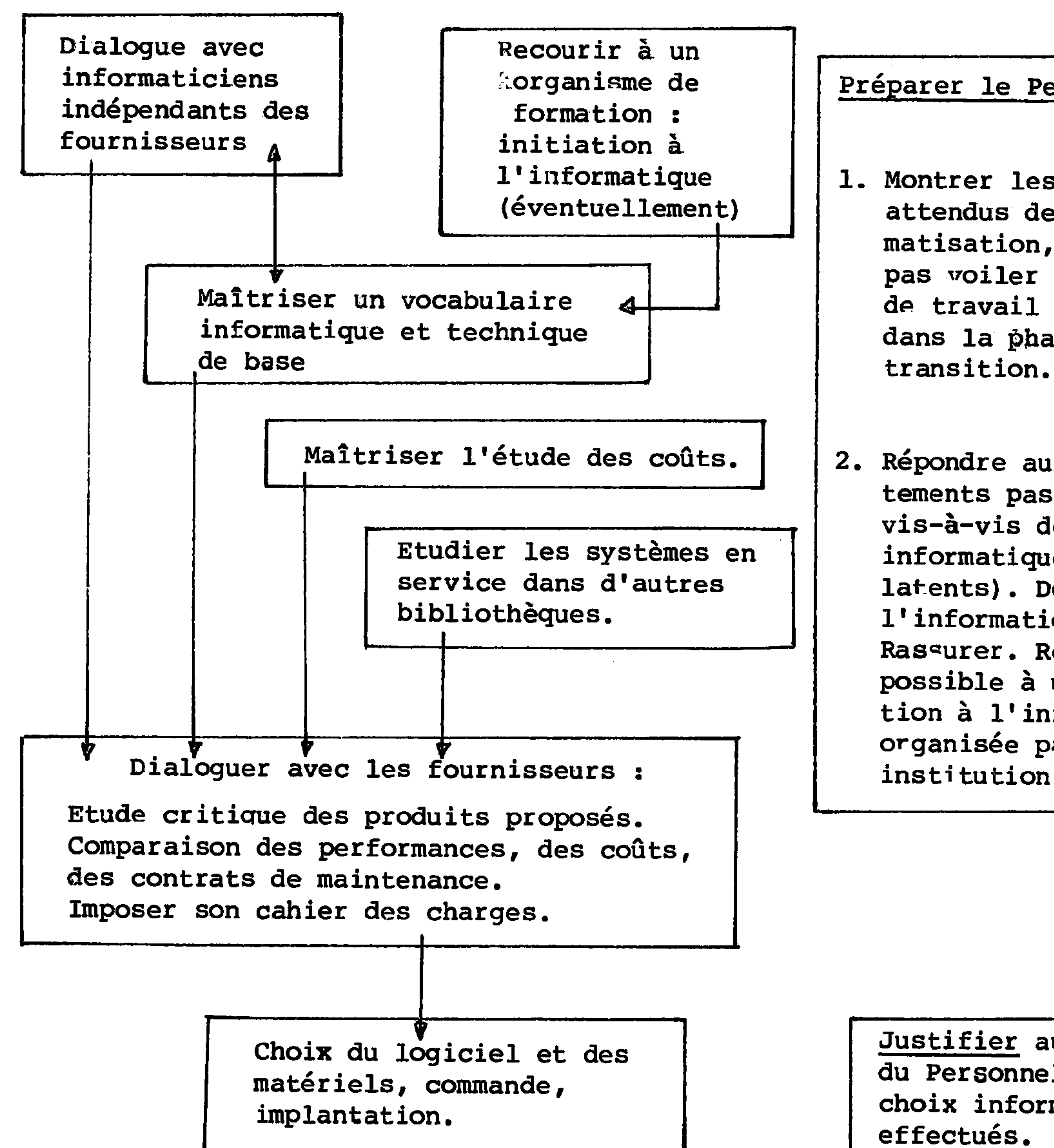
Premier stade : l'Analyse



...

GERER L'INFORMATISATION (III)

Deuxième stade : La Décision informatique



Préparer le Personnel :

1. Montrer les avantages attendus de l'informatisation, mais ne pas voiler le surcroît de travail prévisible dans la phase de transition.

2. Répondre aux comportements passionnels vis-à-vis de l'outil informatique (souvent latents). Démystifier l'informatique. Rassurer. Recours possible à une initiation à l'informatique organisée par une institution spécialisée.

Justifier auprès du Personnel des choix informatiques effectués.

...

GERER L'INFORMATISATION (IV)

Troisième stade : La Mise en route

- Veiller attentivement au respect de normes ergonomiques dans l'installation des postes de travail (*).

- Former le Personnel à l'utilisation du système : formation "liée", de type "mode d'emploi".

A organiser avec les fournisseurs. Un exemple : un membre du personnel suit un stage lourd chez le fabricant puis répercute ensuite les connaissances acquises auprès de ses collègues.

- Etablir des rapports de concertation avec le Service informatique local auquel la Bibliothèque est rattachée. Dialogue enrichissant à la fois pour apprendre à régler localement une partie des problèmes de maintenance qui ne manqueront pas de se poser...

- ... et pour penser l'évolution future du système. Dans ce but, un effort de recyclage permanent s'imposera : se tenir au courant de l'évolution des matériels et logiciels.

- Eventuellement : prévoir de former le Personnel aux contraintes d'un fonctionnement en réseau, à moyen ou long terme.

...

(*) S'assurer d'une bonne visibilité sur les écrans, par exemple. Plusieurs de nos correspondants, responsables de Bibliothèques Municipales, nous ont signalé que cela n'était pas toujours correctement étudié alors qu'en pratique il s'agit d'un point très important.

II - QUELLES COMPETENCES DEVELOPPER ?

Aux compétences bibliothéconomiques traditionnelles, le Bibliothécaire devra donc adjoindre d'autres talents. Cependant il ne s'agit nullement pour lui de devenir informaticien (*) : comme nous allons le voir, il aura bien d'autres choses à faire.

1. Maîtrise de l'analyse par fonctions et de l'étude des coûts.

Si nous reprenons notre schéma récapitulatif (voir ci-dessus), nous pouvons en conclure que le Bibliothécaire devra d'abord, chronologiquement parlant, être capable d'effectuer une bonne analyse par fonctions du service dont il a la charge, ce qui ne se conçoit qu'à partir d'une solide formation bibliothéconomique. Cette capacité d'analyse paraît primordiale. La connaissance technique de l'outil informatique ne vient qu'en second lieu. C'est d'abord en termes de gestion qu'il faut poser le problème : gestion bibliothéconomique et gestion tout court, ou, si l'on veut, "management" (15).

Le "nouveau Bibliothécaire" devra accroître ses compétences de gestionnaire. S'il veut être en mesure d'évaluer la rentabilité de la nouvelle technologie, avant de l'employer ou après l'avoir adoptée, il lui faudra savoir réaliser une étude de coûts. Il devra donc avoir quelques notions de comptabilité analytique. Et ceci sera d'autant plus indispensable que très vite, selon toute probabilité, l'informatisation touchera, au-delà des fonctions proprement bibliothéconomiques, les aspects administratifs du fonctionnement de la Bibliothèque (avec, par exemple, l'utilisation de la messagerie électronique).

...

(*) Encore qu'il nous paraisse utile pour la profession, à fins de recherche, qu'un petit nombre d'individus soient solidement formés dans les deux domaines, Bibliothéconomie et Informatique.

(15) Voir à ce sujet : BECKER (Joseph). - Op. cit. p. 2-3.

Le Bibliothécaire doit donc être préparé à gérer l'informatisation dans cette double perspective : informatique à usage bibliothéconomique, informatique à usage administratif. Ce qui rend la pratique de l'étude des coûts doublement indispensable : *"Une sous-estimation ou une méconnaissance des coûts peut s'avérer très gênante notamment quand la Bibliothèque passera de l'investissement (ponctuel) au fonctionnement (habituel) avec un volume sans cesse croissant de données à gérer."* (16). Autre utilité de l'étude des coûts : elle donne la possibilité de mesurer les effets de l'informatisation sur la productivité de la Bibliothèque, et fournit au Bibliothécaire des arguments pour justifier l'addition de nouveaux éléments au système, et pour contrôler l'évolution des effectifs en Personnel.

2. Savoir planifier.

Maîtriser l'informatisation c'est aussi savoir planifier. On engage des investissements importants ; il faut prendre les moyens de les rentabiliser, y compris à moyen ou long terme. De là, la nécessité de procéder à une soigneuse analyse des "missions stratégiques" que l'on assigne à la Bibliothèque par rapport à son environnement immédiat (le quartier, la ville) et lointain (un réseau local, régional, peut-être national). En somme, il faudra fixer des objectifs et des échéances, et y subordonner les choix technologiques (et pas seulement les choix initiaux, mais aussi ceux qu'on sera amené à effectuer pour assurer l'évolution du système) (*). Le Bibliothécaire devra donc au

...

---

(16) LE LOARER (Pierre). - Op. cit., p. 542.

(*) Une de nos correspondantes, Directrice de B. M. nous écrit à ce sujet : *"L'informatique, c'est aussi une grosse dépense, y compris en "matière grise", en énergie et en temps du Personnel. Pour "rentabiliser" cette dépense, je crois qu'il faudra très rapidement élargir le champ d'action de l'informatique : sortir de la simple gestion du prêt et des collections pour envisager une gestion globale de la Bibliothèque, incluant l'informatique documentaire."*

minimum être initié aux méthodes de planification. Il devra tenir compte, en planifiant le développement de sa Bibliothèque, de l'évolution de la demande du Public, à laquelle il devra prêter la plus grande attention.

3. Connaissances théoriques et connaissances techniques en informatique.

Ici se place la fameuse "formation à l'informatique". Encore faut-il s'entendre sur le contenu de cette formule. De quoi a besoin, de quoi aura besoin, dans ce domaine, le Bibliothécaire ?

- d'avoir des connaissances de base sur la démarche informatique qui lui permettront éventuellement, si besoin est, d'opérer pour lui-même la démystification de l'outil, afin de le considérer avec un regard dépassionné (= ce n'est qu'un outil !) et d'en percevoir les limites (= pas de "magie de l'ordinateur"),

- de maîtriser un vocabulaire technique minimal qui facilitera le dialogue avec les informaticiens,

- d'être capable de procéder à une analyse critique des systèmes offerts sur le marché. Mais cette capacité dépend finalement moins de connaissances en matière de technologie informatique que de l'aptitude à analyser ses besoins, dont nous parlions plus haut. "*Les Bibliothécaires et Documentalistes devront (surtout) maîtriser l'analyse de leurs besoins et des services que peuvent leur offrir différents logiciels disponibles dans leur domaine d'application. La connaissance des systèmes existants en France et à l'Etranger doit leur permettre de ne pas rester muets d'admiration à la première présentation d'un système, mais bien de conserver un regard critique...*" (17)

...

(17) LE LOARER (Pierre). - Op. cit., p. 542.

- enfin, le Bibliothécaire qui s'engage aujourd'hui dans un projet informatique doit avoir conscience que son rôle ne se limitera pas à lancer un système, mais qu'il devra aussi se préoccuper d'en gérer l'évolution. Il lui faudra se tenir au fait des changements technologiques : ce sera là sans doute un des enjeux essentiels de la formation permanente des Bibliothécaires dans les années qui viennent. C'est surtout dans cette perspective, à notre sens, qu'il faut poser la question de la "formation à l'informatique". Nous rejoignons ici le point de vue de Joseph BECKER, qui écrit en substance :

> *"Comprendre la technologie informatique, cela veut "dire bien plus que comprendre, par exemple, comment "fonctionne un système informatisé particulier. Ce "dont le Bibliothécaire a besoin, c'est un cadre "intellectuel grâce auquel il puisse évaluer les futurs "développements de la technologie."* (18)

Mais toutes les compétences dont nous vous avons parlé jusqu'ici ne concernent au total que l'aspect matériel du processus d'informatisation. Pour cette raison, si elles sont nécessaires, elles sont également insuffisantes. Dans un processus d'informatisation, le facteur humain est d'une importance capitale. Pierre Le Loarer nous le rappelle :

> *"Les problèmes d'organisation et de méthodes, "de relations humaines dans le travail sont essentiels "en matière d'informatisation des Bibliothèques, "d'autant plus que l'informatique a généralement pour "effet de les amplifier et non de les résoudre."* (19)

Construire un nouveau système -un système de gestion informatisé de Bibliothèque par exemple- sans tenir compte du contexte organisationnel et humain, c'est courir le risque d'arriver à un résultat

...

---

(18) BECKER (Joseph). - Op. cit., p. 4.

(19) LE LOARER (Pierre). - Op. cit., p. 543

impraticable. Un changement technologique efficace suppose la préparation et la participation des personnes impliquées dans le système (20). Le Bibliothécaire doit donc rendre ses choix parfaitement clairs au Personnel qu'il dirige, quitte à les reformuler en tenant compte des réactions de celui-ci. Il lui faut tout autant informer, rassurer ses coéquipiers que trouver les moyens de dégager avec eux un certain consensus sur des objectifs fondamentaux. Le Bibliothécaire devra donc faire preuve d'un réel talent pédagogique et expliquer inlassablement ses choix -ce qui peut d'ailleurs constituer la meilleure façon de les affiner et d'en tester la validité. Le talent pédagogique s'apprend-il dans le cadre d'une formation continue ? Probablement non, mais du moins est-il possible à un animateur de formation de mettre l'accent sur la nécessité de cet effort d'explication !

Par ailleurs, il paraît tout à fait souhaitable de fournir au Bibliothécaire des notions de base en sociologie du travail et en psychologie appliquée, qui lui donneraient un cadre intellectuel utile au décryptage et à la prévention des blocages plus ou moins latents qui peuvent se produire chez le Personnel vis-à-vis de l'informatisation.

Rappelons que le phénomène de la "résistance au changement", analysé par plusieurs chercheurs, apparaît couramment dans tous les secteurs professionnels touchés par une mutation technologique, et qu'il

...

---

(20) Rappelons au passage l'existence de dispositifs législatifs et règlementaires concernant le droit des salariés à l'information et à la consultation sur ces questions. (Dans les entreprises, ce sont les Comités d'Entreprises qui jouent ce rôle d'information et de consultation sur toutes les questions d'organisation des services. Dans l'administration publique, ce sont les Comités Techniques Paritaires, avec des attributions un peu moins étendues). Voir sur ce sujet le rapport confié à l'Union Confédérale des ingénieurs et cadres C. F. D. T. par la Commission des Communautés Européennes : *Les Droits des Salariés en matière d'informatique*. - Paris : U. C. C. - C. F. D. T., 1981.

peut prendre les formes les plus diverses : de la simple méfiance teintée d'ironie jusqu'au sabotage, en passant par des types de blocages plus subtils, comme, par exemple, "le manque de créativité dans l'utilisation de l'outil informatique" dont parle P. Le Loarer (21). Il importe de savoir que ce phénomène existe, et d'en identifier la nature, si on veut pouvoir y appliquer les remèdes adéquats. Les travaux de psychologie industrielle et de sociologie des entreprises pourront être mis à profit à ce propos.

S. Michael Malinconico, Directeur associé pour les services techniques et informatiques à la New York Public Library, propose, dans une série d'articles parus dans Library Journal (22), un certain nombre d'éléments de référence pour interprêter le phénomène de "résistance au changement". Il reprend à cette fin le "modèle de congruence" développé par David Nadler et Michael Tushman (23) :

> *"Un des aspects du modèle de congruence décrit "une organisation comme un système à quatre composantes "interactives :*
>
> *"1. Le travail de base fourni par l'orga-"nisation et ses éléments.*
> *"2. Les caractéristiques des individus "qu'elle emploie.*
> *"3. Les diverses structures formelles, les "méthodes qui sont instituées pour aider ces "individus à accomplir le travail que fournit "l'organisation.*
> *"4. Les structures organisationnelles infor-"melles, englobant les différentes relations qui "existent entre les individus.*

...

---

(21) LE LOARER (Pierre). - Op. cit., p. 539.

(22) MALINCONICO (S. Michael). - *Hearing the Resistance*. - In : Library Journal, jan. 15, 1983, p. 111-113.
Du même auteur : *Listening to the Resistance*. - In : Library Journal, feb. 15, 1983, p. 353-355.

(23) NADLER (David A.), TUSHMAN (Michael L.). - *A congruence model for diagnosing organizational behavior*. - In : NADLER, TUSHMAN, HATVANY. - Approaches to managing organizational behavior : models readings and cases. - New York : Little, 1981.

> *"Le modèle postule que l'organisation fonctionne "avec son maximum d'efficacité lorsqu'il y a congruence, "c'est-à-dire parfait ajustement entre ses éléments. "Puisque le système cherche à maintenir l'équilibre entre "ses différents éléments, les changements dans l'un "d'entre eux, sont inévitablement répercutés sur les "autres en raison de leur nature interactive... La "résistance (au changement) est un symptôme de "déséquilibre dans le système... La résistance est un "symptôme d'un problème, non le problème lui-même."*

Comment aider le système à retrouver son équilibre ? Une des clés, pour Malinconico, c'est la mise en place de structures participatives, au risque, pour la Direction, de devoir céder une partie de son autorité et de son pouvoir.

Il ne s'agit pas ici de discuter ou d'avaliser les thèses présentées par S. Michael Malinconico (24), nous pensons simplement que leur connaissance peut être utile pour appuyer une démarche où l'intuition et le pragmatisme devront de toute façon jouer un rôle essentiel.

En effet, au-delà de toutes les théories, la résistance au changement est un fait, et la sous-estimation du facteur humain dans les processus d'informatisation en est un autre, trop fréquent. Et les deux sont souvent liées. Ainsi, si l'on constate que les réalisations originales en matière d'informatisation des Bibliothèques publiques sont souvent le fait d'une concertation entre Bibliothécaires, Informaticiens et Elus locaux, certaines Bibliothèques, au contraire, se sont vues imposer par leur autorité de tutelle un système informatisé sans consultation ni préparation... Un de nos correspondants, Directeur de B. M. nous fait à

...

---

(24) Signalons aussi à ce propos une étude de Shoshanah ZUBOFF sur les aspects psychologiques et organisationnels du "travail informatisé" : ZUBOFF (Shoshanah). - *New Worlds of Computer-Mediated Work.* - In : Harvard Business Review on Management, sept.-oct. 1982, p. 142-52.

ce sujet un récit édifiant : Embauché avec les autres membres du Personnel, pour faire démarrer une Bibliothèque toute neuve, il commence par "constater l'utilisation existante du matériel informatique". Malgré des demandes réitérées, l'Administration communale refuse d'envoyer le Personnel en stage de formation à l'informatique. Seule une rapide démonstration de manipulation des claviers, délivrée par l'Informaticien de la Mairie, sera effectuée. *"Nous nous sommes entendus dire*, écrit notre correspondant, que *"l'introduction de l'informatique dans le service ne devait pas poser plus de problèmes que lorsqu'on est passé du stylo à plume au stylo à bille"..."* Sans doute ne faut-il pas s'étonner si, après plusieurs années de fonctionnement, le système informatique est toujours mal accepté par une partie du Personnel de cette Bibliothèque.

...

CONCLUSION

...

Nous avons essayé de mettre en évidence la multiplicité des aspects du processus d'informatisation dont le Bibliothécaire doit tenir compte dans l'élaboration et la réalisation de son projet. Dans l'ensemble des compétences requises à cette fin, nous avons tenté de montrer la part respective des différents types de savoirs : les savoirs théoriques, les "savoir-faire", les "savoir-être".

On retrouvera cette prise en compte de la multiplicité des aspects de l'informatisation et cette distinction entre les différents types de savoirs dans le contenu des diverses actions de formation permanente organisées sur le thème "Bibliothèque et Informatique" depuis 1981 par plusieurs organismes, (nous présentons ces actions en appendice).

Encore à leurs débuts, ces actions de formation continue devront se développer pour répondre à la demande. Si cette demande est déjà forte actuellement (de la part des responsables de Bibliothèques Publiques en particulier), il nous semble qu'elle ne représente pourtant qu'une fraction du besoin virtuel de formation continue induit par l'informatisation des Bibliothèques. En effet, aujourd'hui, la mise en route de nombreux projets d'informatisation impose immédiatement ou à court terme la "mise à niveau" d'un grand nombre de Bibliothécaires (Directeurs ou responsables du plan d'informatisation). Demain, il faudra, très vite, généraliser la formation à l'ensemble des personnels concernés par ces projets. Après-demain, il sera nécessaire d'assurer l'adaptation de tous à l'évolution des systèmes.

Pour répondre à ces besoins, des structures partiellement adaptées existent : le C. F. P. C., le Bureau de la Formation de la D. B. M. I. S. T., le Service de Formation Continue du Bureau des Etudes et Actions communes de la D. L. L., et, pourquoi pas, l'E. N. S. B. (25).

...

(25) Il faudrait aussi mentionner l'activité de formation continue des Associations professionnelles : A. B. F., A. D. B. S., A. E. N. S. B.

Mais le volume de la demande nécessiterait un accroissement de leurs moyens.

D'autre part, la dispersion géographique de cette demande suggère logiquement le recours à une décentralisation structurelle pour ce type de formation, ne serait-ce qu'en raison des coûts en frais de mission. C'est ce que le C. F. P. C. a déjà réalisé (ainsi que la D. B. M. I. S. T. avec les URFIST, pour des objectifs de formation toutefois sensiblement différents), mais c'est ce qui manque encore à la D. L. L.

D'autres structures de formation peuvent et doivent bien entendu être mises à contribution : toutes ces filières de formation continue qui, bien que non tournées spécifiquement vers le public des Bibliothécaires proposent, à des niveaux très divers, des enseignements utilisables par eux.

L'urgence de la demande impose aussi d'inventer des solutions adaptées en ce qui concerne les méthodes de transmission des connaissances - des méthodes qui doivent être conçues pour assurer une circulation rapide d'informations directement liées aux problèmes concrets des Bibliothèques. La solution adoptée par le C. F. P. C. (Délégation de Picardie) et reprise par la D. L. L. : donner une large place, au cours des actions de formation, à la présentation, par des Professionnels des Bibliothèques, de leurs expériences d'informatisation, semble efficace. La formule un peu analogue vers laquelle semble s'orienter la D. B. M. I. S. T. pour assurer la formation dans les B. U. où seront implantés des systèmes de gestion informatisés reposera sur un principe de démultiplication des connaissances : le "formé" devient formateur. Ainsi un Conservateur formé dans une B. U. au système MEDICIS serait mis à la disposition d'une autre B. U. recevant le même système pour y animer la formation.

S'il est vrai que la réussite de l'informatisation des Bibliothèques se jouera sur les capacités de formation, elle se jouera aussi sur le dynamisme des Bibliothécaires. Et c'est sans doute ce qui manque le moins : au cours de cette recherche, nous avons rencontré

...

chez tous nos interlocuteurs -engagés dans des projets informatiques ou dans l'animation d'actions de formation- une très grande motivation, une claire conscience des enjeux de l'informatisation, et un enthousiasme communicatif.

* * *

APPENDICES

Activités de formation
continue sur le thème :

"Bibliothèque et informatisation"

Il va de soi que les voies de la formation professionnelle permanente, si l'on prend l'expression au sens large, sont multiples et diverses. Le Bibliothécaire fait feu de tout bois : toute une activité essentielle d'auto-formation repose sur la lecture de la presse professionnelle, sur les conversations avec d'autres collègues. D'autre part, les filières de formation continue "à l'informatique" sont nombreuses (formations universitaires, stages privés, stages des GRETA (26), du C. F. P. C., clubs d'informatique, etc...). Tout un travail de recensement des ressources existantes, région par région, est à accomplir. Il faudra prendre en compte, pour cela, la diversité des contenus et des niveaux de public visés, afin que chacun puisse trouver la solution correspondant à son problème particulier de formation.

Nous ne ferons ici qu'un bref tour d'horizon des activités, dans le domaine qui nous intéresse, de trois organismes qui ont la particularité d'avoir mis sur pied des actions de formation spécialement conçues pour des Bibliothécaires engagés -ou souhaitant s'engager- dans un projet d'informatisation. Il nous semble logique de commencer cette présentation par le C. F. P. C. qui fut le premier à organiser des stages de ce type.

...

(26) GRETA : Groupements d'établissements pour la formation continue. Environ 400 groupements, qui rassemblent des établissements du Ministère de l'Education Nationale.

APPENDICE I

L'activité du C. F. P. C.

...

I - L'ACTIVITE DU C. F. P. C.

Organisme public, le Centre de Formation des Personnels Communaux organise des stages dans des domaines très divers au profit des agents des communes et de leurs établissements publics. Un Centre National (27) coordonne les activités des Délégations Régionales et Départementales.

Jusqu'ici, les actions de formation à l'informatique spécifiquement destinées aux Bibliothécaires ont été le fait d'une Délégation Régionale, celle de Picardie (28), sous l'impulsion de Jean-Claude PLACIARD, animateur-formateur qui est en quelque sorte l'inventeur de ce type de stages. Mais le paysage est en train d'évoluer rapidement.

En ce premier semestre 1983, des stages analogues viennent d'avoir lieu, ou se mettent en place, dans le Nord et en Bretagne. Pour le second semestre 1983, la Délégation Départementale de l'Isère (29) annonce la création d'une formation de "relais informatique dans les Bibliothèques".

Au niveau du C. F.P. C. national, un groupe "Bibliothèques et Informatique" s'est constitué sous la direction de M. BOURBONNAUD. Il regroupe des Bibliothécaires Municipaux et des responsables du C. F. P. C., et entretient des relations suivies avec des représentants

...

(27) C. F. P. C., 146, Bd de Grenelle, 75737 PARIS Cedex 15. T. (1) 306.03.50.

(28) C. F. P. C. Délégation Régionale de Picardie. 97, rue Lemerchier, 80037 AMIENS Cedex. T. (22) 95.73.44 (M. J.-Cl. PLACIARD).

(29) C. F. P. C. Délégation Départementale de l'Isère. 2, place Paul-Vallier, 38000 GRENOBLE. T. (76) 44.60.18. M. J.-M. THOMAS.

de la Direction du Livre et de la Lecture. Collaboration qui n'exclut d'ailleurs pas certaines divergences de vue. (Ainsi, selon M. DURIAUD, responsable de la Filière de Formation aux Techniques modernes de Gestion, *"le C. F. P. C. ne partage pas avec la D. L. L. la philosophie du logiciel unique"*) (30). Mais collaboration qui se traduit par l'organisation de stages communs.

Petit historique de la naissance de "la formation à l'informatique pour Bibliothécaires" organisée par la Délégation de Picardie :

- Début 1981 : . à l'occasion de stages réalisés pour les agents des Bibliothèques, la Délégation enregistre de nombreuses demandes de formation sur l'automatisation du prêt.

- Courant 1981 : . la Délégation constitue un groupe de travail formé de Responsables de Bibliothèques et d'Informaticiens pour préparer un stage pour le mois de novembre.
  . l'annonce du stage auprès des Bibliothèques déclenche un tel flux de demandes qu'il faut programmer deux autres stages en 1982...

A) Un bilan des actions de formation sur le thème "Bibliothèque et informatique" réalisées par la Délégation Régionale de Picardie de novembre 1981 à février 1983 : (31)

1. Aperçu général :

- nombre de stages : 4.
- dates : . novembre 1981
  . mars 1982
  . octobre 1982
  . février 1983.

...

(30) Entretien (avril 1983).

(31) D'après des documents communiqués par M. Placiard.

- durée : 3 à 4 jours.
- contenu : . éléments d'informatique
  . problèmes d'organisation du travail et relations humaines
  . présentation de l'action de la Direction du Livre en matière d'informatisation des Bibliothèques. (Participation de M. Sanz, de la D. L. L.).
- au total, en mai 1983, près de 70 Bibliothèques ont été rencontrées.

2. Nombre et provenance des stagiaires :

STAGES "Bibliothèque et Informatique"
C. F. P. C. Picardie - 11/1981 au 2/1983

Date	Nombre de stagiaires	Répartition par catégories			Nombre de Bibliothèques représentées (stagiaires)	Type de Bibliothèque
		A	B	C		
11.1981	19	10	6	3	17	B. M.
3.1982	13	6	4	3	10	B. M.
10.1982	10	(*)	(*)	(*)	(*)	B. M.
2.1983	15	(*)	(*)	(*)	(*)	B. M.
TOTAL	57					

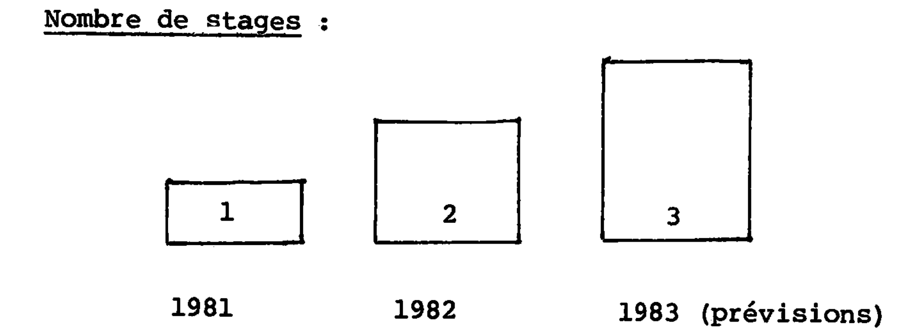
(*) éléments non parvenus.

Remarques : La provenance géographique des stagiaires est très dispersée. Sur les deux premiers stages, près de vingt départements sont représentés.

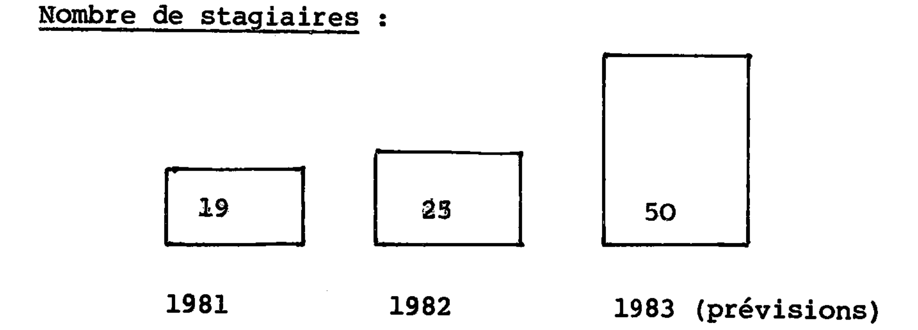
...

3. Progression :

Nombre de stages :



Nombre de stagiaires :



4. Remarques sur le contenu des stages et les intervenants :

La Délégation Régionale de Picardie a mis au point, en concertation avec des Informaticiens et des Directeurs de Bibliothèques informatisées ou en cours d'informatisation, une formule de stage originale. On est parti de l'idée que *"c'est, le plus souvent, à travers un travail d'équipe bien compris entre ces deux partenaires (Directeurs de Bibliothèques et Informaticiens) et les élus que se sont mis en place des réalisations originales d'automatisation."* (32)

De là, la composition du Groupe de travail et d'Animation des stages (voir page 76).

...

(32) C. F. P. C. Picardie (Délégation régionale). Bibliothèque et Informatique : stages. - (Amiens) : C. F. P. C., (1982.

De là, une formule de stage qui accorde une large place à la présentation des réalisations concrètes de plusieurs Bibliothèques.

Cette présentation est assurée, dans chaque stage, par trois méthodes associées :

- visite et analyse d'une (ou plusieurs, selon les stages) Bibliothèque (s) informatisée (s).
- présentation d'expériences réalisées dans d'autres Bibliothèques par des représentants de celles-ci.
- diffusion de dossiers rédigés par des Bibliothèques pour présenter leur expérience.

Ces stages sont donc conçus en partie comme des carrefours destinés à faire circuler directement l'information entre professionnels des Bibliothèques, ceux qui ont déjà une expérience de l'informatisation, et ceux qui ont tout à apprendre à ce sujet.

B) Des projets :

Deux stages analogues sont programmés, pour octobre et novembre 1983. Le stage d'octobre est le fruit d'une collaboration avec la D. L. L. Il accueillera dix Bibliothécaires communaux et dix Bibliothécaires de BCP.

Mais M. Placiard a des projets à plus long terme :

"*Jusqu'à présent,* nous dit M. Placiard, *nous n'avons pu aller au-delà des quatre jours de stage. L'idéal serait de pouvoir aller plus loin, d'assurer un suivi de ces formations. En effet, nous avons surtout touché les responsables. Il faudrait prolonger cette action par une formation des personnels*".

...

N.B. : Signalons aussi que le C. F. P. C. propose toute une gamme de stages de formation à l'informatique et aux techniques modernes de gestion, stages qui peuvent intéresser des Bibliothécaires bien qu'ils ne soient pas conçus spécifiquement pour eux, comme ceux que nous avons présentés dans cet appendice. Il s'agit des stages de la "Filière de formation aux Techniques Modernes de Gestion" (responsable : M. DURIAUD, C. F. P. C. National).

...

C. F. P. C. PICARDIE

Groupe de travail et d'animation des stages
"Bibliothèque et Informatique"

(en 1981-82)

Monsieur FAURE, Conservateur. Bibliothèque Intercommunale de FOS.

Madame FROISSART, Bibliothécaire. Bibliothèque Municipale d'ANTONY.

Madame GLAUMAUD, Bibliothécaire. Bibliothèque Municipale de CONFLANS-SAINTE-HONORINE.

Monsieur GUITARD, Conservateur. Bibliothèque Municipale de GRENOBLE.

Monsieur GUYOMAR, Directeur du Service du Traitement de l'Information de la ville d'AMIENS.

Monsieur PLACIARD, Animateur-Formateur du C. F. P. C. de Picardie.

Monsieur ROLLING, Conservateur. Bibliothèque Municipale de STRASBOURG.

Mademoiselle TOURNOER, Conservatrice. Bibliothèque Municipale d'AMIENS.

Monsieur WILLM, Informaticien de la Communauté Urbaine de STRASBOURG.

C'est un groupe ouvert qui doit s'enrichir des expériences et des compétences d'autres praticiens communaux, Informaticiens ou Bibliothécaires, dans le domaine de l'Informatique appliquée aux Bibliothèques.

...

PROJET DE PROGRAMME DU STAGE BIBLIOTHEQUE ET INFORMATIQUE

DU 1er AU 04 FEVRIER 83 A AMIENS

MARDI 1 er FEVRIER	CONFLANS STE HONORINE	9 H 30 à 10 H 00	Présentation du stage et tour de table.
		10 H 00 à 11 H 00	Rappel du vocabulaire de base informatique utile aux bibliothèques
		11 H 00 à 12 H 00	Visite de la salle de l'ordinateur de la Mairie de Conflans.
		14 H 00 à 17 H 00	Visite et Analyse de 2 bibliothèques automatisées : - CONFLANS STE HONORINE - CERGY PONTOISE (en 2 groupes) Départ pour AMIENS
MERCREDI 0 2 FEVRIER	AMIENS	9 H 30 à 11 H 00	Historique de l'automatisation des bibliothèques et avenir. (Antony)
		11 H 00 à 13 H 00	Travail en deux groupes sur les visites de mardi.
		14 H 00 à 16 H 00	Présentation des différents systèmes actuels. (Grenoble, Cherbourg, Nantes)
		A partit de 16 H	Monsieur PICKERING (présentation Butineur d'Informations)
JEUDI 03 FEVRIER		9 H 00 à 12 H 30	La problématique d'élaboration du projet (travaux en 2 groupes).
		14 H 30 à 16 H 30	"L'action de la Direction du Livre en matière d'Automatisation".
		16 H 30 à 18 H 30	Visite de la B.M. d'Amiens.
VENDREDI 04 FEVRIER		9 H 00 à 10 H 30	Incidences de l'Automatisation - sur les personnels - sur les moyens Les modifications dans la répartition des tâches et des responsabilités.
		10 H 30 à 12 H 30	Expériences des Bibliothèques de Comité d'Entreprise et coopération entre les Bibliothèques.
		14 H 00 à 15 H 00	Bilan, Evaluation et suites du stage

Animation du stage : Mme GLAUMAUD Directrice Bibliothèque de Conflans Ste Honorine
M. PLACIARD Animateur-Formateur - CFPC Picardie.

APPENDICE II

L'ACTIVITE DU BUREAU
DES ETUDES ET ACTIONS COMMUNES
DE LA D. L. L.

...

II - L'ACTIVITE DU BUREAU DES ETUDES ET ACTIONS COMMUNES DE LA D. L. L.

A) Présentation du Bureau de la Formation professionnelle continue et de sa politique.

Un service de la Formation Professionnelle Continue existe à la D. L. L. depuis 1977. Il fait partie du Bureau D. L. 7 (Etudes et Actions communes).

Mme Anne PALLIER, Conservateur, l'anime : elle est chargée de l'organisation matérielle et technique et de la gestion des actions de formation professionnelle continue. Ces actions sont destinées au Personnel d'Etat des Bibliothèques dépendant de la D. L. L. (Bibliothèques Municipales classées, Bibliothèques Centrales de Prêt, Bibliothèque Publique d'Information et Bibliothèque Nationale).

Le Ministère de la Culture entend faire un effort important en matière de formation continue (33). Cet effort s'est déjà manifesté dans le domaine des Bibliothèques, par un accroissement important du nombre des actions et de celui des agents touchés :

. 1977 : 3 stages, 45 agents touchés,
. 1983 : 20 stages, 400 agents touchés (prévisions).

Cet effort devrait se poursuivre. Toujours selon Pascal SANZ, il existe *"une volonté d'ouvrir ces actions de formation continue également à des personnels non dépendants du Ministère de la Culture"*.

...

---

(33) Actuellement 1 % de la masse salariale du Ministère de la Culture est affecté à la Formation Continue, selon M. Pascal SANZ, Conservateur, chef du Bureau des Etudes et Actions communes au Service des Bibliothèques Publiques (Conférence du 29.03.1983 à l'E. N. S. B.).

Pour le Directeur du Livre et de la Lecture, M. Jean GATTEGNO. *"la Formation continue pourrait être une des missions des Centres régionaux de coopération inter-bibliothèques"* prévus dans le cadre de la décentralisation. Cette volonté de décentraliser la formation professionnelle continue tire argument, entre autres, du fait qu'actuellement les frais de déplacement des personnels formés représentent environ les deux tiers de ses coûts.

Par ailleurs, il existe une volonté de coopération avec la D. B. M. I. S. T., en particulier à propos de la formation aux diverses applications de l'Informatique dans les Bibliothèques, et qui se traduit par le co-financement de certaines actions, et des échanges de places dans certains stages. Un effort pour développer la coopération avec le C. F. P. C. est également prévu.

B) Les actions de formation à l'informatique dans la politique de Formation Continue du Service des Bibliothèques Publiques.

1. L'enregistrement d'une forte demande.

Tous les deux ans, le Bureau des Etudes et Actions Communes effectue une enquête auprès des personnels pour déterminer les programmes des actions de formation continue. L'enquête de 1980 fait apparaître une forte demande de formation pour l'informatisation des Bibliothèques (cette tendance semble s'accentuer d'après les résultats de l'enquête de 1983, en cours de dépouillement actuellement) (34)

...

(34) Ainsi, en 1980, sur 23 Bibliothèques Municipales classées qui demandaient une formation à l'informatique, pratiquement les deux tiers plaçaient cette demande en 1ère ou 2ème position, (statistiques communiquées par Mme PALLIER).

2. La conscience d'un effort de longue haleine à accomplir.

"Les agents de l'Etat exerçant dans les Bibliothèques "publiques et à la Bibliothèque Nationale peuvent bénéficier "en 1982... de deux stages sur "l'automatisation des "Bibliothèques" organisés pour la première fois par la "Direction du Livre et de la Lecture et inaugurent une "série qui devrait s'étendre sur plusieurs années... Le "nombre des agents à former, la diversité des aspects à "traiter (des actions de sensibilisation aux sessions très "pratiques de manipulation d'appareils) et l'évolution constante "des technologies, montrent clairement que la formation du "personnel des Bibliothèques Municipales en matière d'automa- "tisation est une tâche de très longue haleine, qui ne "saurait être menée à bien sans la participation coordonnée "de tous les partenaires concernés" (35)

3. Mais des effectifs faibles pour un travail important.

Une seule personne, rappelons-le, pour gérer actuellement l'ensemble des actions de Formation Continue.

C) Un bilan des actions réalisées sur le thème "Automatisation des Bibliothèques Publiques" de mai 1982 à mai 1983. (36)

1. Aperçu général :

- Nombre de stages : 3
- Dates : 24-28 mai 1982
  29 novembre-3 décembre 1982
  16-20 mai 1983

...

(35) FRANCE. Livre et Lecture (Direction). - *L'Automatisation des Bibliothèques publiques*. - Paris : D. L. L., 1982.

(36) D'après des documents internes communiqués par Mme PALLIER.

- Durée : 5 jours
- Contenu : . éléments d'informatique
  . éléments d'un cahier des charges
  . les incidences de l'automatisation sur l'organisation du travail
  . l'action de la Direction du Livre en matière d'informatisation des Bibliothèques.

Remarques : a) Pour les deux premiers stages, seulement 50 % des candidatures ont pu être satisfaites.

b) Un quatrième stage est prévu pour le mois d'octobre 1983.

c) Nombre de stages consacrés au thème "Informatisation des Bibliothèques" par rapport au nombre total de stages organisés par la D. L. L. :
   - en 1982 : 2 sur 16
   - en 1983 : 2 sur 20 (prévisions).

2. Nombre de stagiaires par type de Bibliothèques :

	Nombre global	Répartition			
		B. M.	B. C. P.	B. P. I.	B. N.
mai 1982	16	7	5	1	3
décembre 1982	15	7	7	1	0

3. Remarques sur le contenu des stages :

De fortes similitudes avec la démarche du C. F. P. C. Recherche d'un équilibre entre exposés théoriques et présentation de réalisations concrètes, entre intervenants Bibliothécaires et intervenants informaticiens.

...

D) Des projets.

Renforcer la coopération existante entre la D. L. L. et la D. B. M. I. S. T. d'une part, la D. L. L. et le C. F. P. C. d'autre part, sur ce terrain de la formation pour l'informatisation des Bibliothèques.

Voir, pages suivantes, trois exemples de programmes de stages.

...

JOURS	9 H 00 — 12 H 00	14 H 00 — 17 H 00	INTERVENANTS ET LIEUX
LUNDI	9 H - 10 H : Installation des stagiaires. 10 H - 11 H : Présentation du stage et introduction. Considérations sur l'automatisation. GUITART 11 H - 12 H : Tour de table : chaque participant présente sa bibliothèque et le projet éventuel d'automatisation. GUITART	Introduction au raisonnement informatique. Organigramme. Programme, présentation d'un langage simple. LAVALLEE	C. GUITART (Directeur de la lecture à Grenoble) Mr LAVALLEE (Informaticien) OCCAJ
MARDI	Méthodologie - Maîtrise de la réalisation et de la mise en place. Les phases d'analyse et de la mise en route. Les conséquences du développement d'une application sur les conditions et l'organisation du travail. Notion d'ergonomie des postes de travail. LAVALLÈE	Utilisation d'un micro-ordinateur (Goupil) Différentes applications : ASTRIEUD/CHEVALLIER Visite de la Bibliothèque Grand'Place. CHEVALLIER	Mr LAVALLEE R. ASTRIEUD (Discothécaire) C. CHEVALLIER (Correspondant) Informatique MATIN = OCCAJ APRES-MIDI = Bibl. Gd'Place SOIR : 20 h = repas offert
MERCREDI	Présentation des différents matériels et logiciels en fonction des objectifs. Pourquoi automatiser ? Organisation et solutions informatiques. ISAAC	Evolutions technologiques et leurs conséquences sur les modes d'organisation - télématique - bureautique - micro-informatique. ISAAC	(Directeur : Direction de l'Informatique et des moyens de traitement de l'information) ISAAC OCCAJ
JEUDI	Visite du projet C.L.A.I.R.E. et service bureautique de la Ville.	Expériences intercommunales d'automatisation. Coopération par l'automatisation. 1 - Miramas = P. FAURE 2 - Rhône-Alpes = C. GUITART	P. FAURE (Conservateur de la B.M. de Miramas) & C. GUITART 10 H 30 = Mairie 14 H 00 = Grand'Place SOIR : Spectacle offert M.C.
VENDREDI	L'action de la Direction du Livre en matière d'automatisation. Ce qui a été fait - ce qui se fait - les projets. SANZ	14 H - 16 H = EVALUATION	P. SANZ (Direction du Livre) OCCAJ

DETAILS PRATIQUES :

DATES : DU 24 AU 28 MAI 1982

LIEU : OCCAJ - URIAGE (Téléphone : 89.11.34)

REPAS : à l'OCCAJ (sauf le mardi soir / le jeudi midi et soir)

SOIREES RECREATIVES : MARDI SOIR : repas offert par les Bibliothèques de Grenoble (20 Heures)
JEUDI SOIR : Spectacle à la Maison de la Culture

TRANSPORT : 1 bus le lundi matin (départ 8 H 30 gare SNCF) - 1 bus le mardi 13 H 30 - 1 bus le mardi soir (retour 23 H) - 1 bus le lundi matin (8 H 30) - 1 bus le jeudi soir (retour 23 H 00) - 1 bus le vendredi 16 Heures = retour gare SNCF.

STAGE AUTOMATISATION DES BIBLIOTHEQUES DU 29.11.82 AU 03.12.82

	9 H 00 — 12 H 00	14 H 00 — 17 H 00	
LUNDI 29 NOV.	9 H - 10 H : Accueil des stagiaires 10 H - 11 H : Présentation du stage Considération sur l'automatisation P. FAURE 11 H - 12 H : Tour de table : Chaque stagiaire présente sa bibliothèque et ses projets éventuels d'automatisation	Notions de base et introduction ou raisonnement informatique, sur des exemples de gestion de bibliothèque. R. GUEDON	P.FAURE : Directeur de la B.P.I. R.GUEDON: Directeur service Informatique du S. C. A.
MARDI 30. NOV.	Méthodologie : les phases d'analyse et de programmation, sur la base d'un problème concret de gestion de bibliothèque. R. GUEDON	13 H 30 - 15 H : Visite de la B.P.I. P.FAURE 15 H - 17 H : Présentation du système TOBIAS et démonstration des programmes d'interrogation et de recherches documentaires. M.A.GIRAUD HERAUD	P.FAURE M.A.GIRAUD HERAUD : Responsable Informatique à la B.P.I. R. GUEDON
MERCREDI 1ER DEC.	Démonstration du système TOBIAS : Manipulation, catalogage, système de prêt, etc...) M.A.GIRAUD HERAUD	13 H - 15 H : Visite Bibliothèque MARTIGUES Présentation du système de gestion automatisé de la SOGIR 16 H - 18 H : Démonstration du système ALS	
JEUDI 2 .DEC.	Elément d'un cahier des charges : Quels besoins Quelles priorités, Quelles solutions ?	Débat : "Pourquoi automatiser" et avec quelles conséquences sur le travail. P.FAURE - R.GUEDON	P.FAURE R.GUEDON
VENDREDI 3 DEC.	L'action de la Direction du Livre en matière d'automatisation : réalisation et projets. P.SANZ	14 H - 16 H : EVALUATION	P.SANZ : Direction du Livre

Renseignements pratiques :

Date du stage : 29.11.82 AU 03.12.82

Lieu du stage : BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE INTERCOMMUNALE - Avenue de la République 13140 MIRAMAS TEL. 16.90.58.53.53.
BIBLIOTHEQUE DU C.E.C. - 13800 ISTRES TEL. 16.42.56.91.07

Hébergement et repas : MAISON FAMILIALE DE VACANCES : Centre Educatif et Culturel - 13800 ISTRES- TEL. 16.42.56.04.81

Soirées récréatives : Mardi soir : Spectacle
Jeudi soir : Repas offert par la BIBLIOTHEQUE PUBLIQUE INTERCOMMUNALE

Déplacements entre ISTRES et MIRAMAS : Organisés en fonction des horaires du stage.

Ministère de la Culture

Direction du Livre et de la Lecture

Service des Bibliothèques publiques

27, avenue de l'Opéra, 75001 Paris
Tél. : 261.56.16

D.L.L. 7 N° 83-706

Le Ministre de la Culture

à

MM. les Commissaires de la République
(Bibliothèques centrales de prêt)

Mmes et MM. les Maires
(Bibliothèques municipales classées)

M. l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale

M. le Directeur de la Bibliothèque publique d'information

OBJET : Formation professionnelle continue 1983. Stage : "automatisation des bibliothèques", EVRY (91), 16 - 20 mai 1983.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le formulaire d'inscription et le projet de programme relatifs au stage : "automatisation des bibliothèques" organisé à EVRY (91) du 16 au 20 mai par la Direction du Livre et de la Lecture et la délégation "Petite-couronne" du Centre de Formation des Personnels communaux. Ce stage s'adresse, pour une moitié des participants, au personnel d'Etat des catégories A et B en poste dans les bibliothèques publiques et à la Bibliothèque nationale.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir communiquer au personnel concerné placé sous votre autorité la présente circulaire et les documents l'accompagnant.

Les candidatures devront me parvenir avant le 28 avril 1983 délai de rigueur.

Pour le Ministre et par délégation
Le Directeur du Livre et de la Lecture

J. GATTEGNO

P.J. : 2

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Stage : "Automatisation des bibliothèques", EVRY, 16 - 22 mai 1983

PROJET DE PROGRAMME

Les séances se dérouleront sous forme d'exposés informatifs suivis de débats.

LUNDI	matin	Accueil des stagiaires. Présentation du stage. Tour de table.
	après-midi	Présentation générale d'un ordinateur. Introduction au raisonnement informatique.
MARDI	matin	Pourquoi et comment automatiser. Impact possible de l'automatisation (table ronde).
	après-midi	Les matériels et les logiciels
MERCREDI	matin	Visite de la B.M. d'Evry. Etude du cas d'Evry.
	après-midi	Présentation de TOBIAS (?)
JEUDI	matin	Le travail en réseau.
	après-midi	Le logiciel de la Direction du Livre et de la Lecture.
VENDREDI	matin	Projets d'informatisation de l'information bibliographique.
	après-midi	Bilan du stage.

ques

A RENVOYER AVANT LE : 28 avril 1983

DATES : 16 - 20 mai 1983

AU : . MINISTERE DE LA CULTURE
Direction du Livre et
de la Lecture

Service des Bibliothèques Publiques
27, Avenue de l'Opéra
75001 - PARIS -

F I C H E D ' I N S C R I P T I O N

LIEU : EVRY (91)

CAT. : A et B

A REMPLIR PAR LE CANDIDAT	A REMPLIR PAR LE CHEF D'ETABLISSEMENT
. ETABLISSEMENT	AVIS SUR LA DEMANDE :
. NOM (en majuscules) et PRENOM du stagiaire	
. EMPLOI	
. DATE DE NAISSANCE	
. DATE D'AFFECTATION AU POSTE ACTUEL	PRIORITE DE LA DEMANDE :
. DIPLOMES PROFESSIONNELS	
. MOTIFS DE LA DEMANDE DE STAGE :	A le
. AVEZ-VOUS PARTICIPÉ A DES STAGES DE FORMATION CONTINUE EN 1981-1982 ? PRECISEZ LEUR DATE ET LEUR CONTENU :	Timbre de l'établissement Signature

APPENDICE III

L'ACTIVITE DE LA D. B. M. I. S. T.

III L'ACTIVITE DU BUREAU DE LA FORMATION DE LA D. B. M. I. S. T.

Dans la ligne de la politique de formation suivie par la DIST, dont il a hérité à la création de la D. B. M. I. S. T. en mars 1982, le Bureau de la Formation a, jusqu'ici, fait porter la plus grande partie de son effort en matière de formation continue sur la formation à l'interrogation des Bases et Banques de données. D'après une étude de Marie-Noëlle MARCHIZET et Marie-Thérèse POUILLIAS (37), ce type d'actions a représenté, entre 1976 et 1980, les trois cinquièmes des actions menées en formation continue. Pour Lydia MERIGOT, Conservateur Chef du Bureau de la Formation à la D. B. M. I. S. T., c'est là *"la conséquence naturelle des implantations de terminaux effectuées dans les Bibliothèques Universitaires dès 1976. Ce type d'actions a dû pallier les insuffisances inhérentes à une formation initiale courte dont les programmes ne permettaient pas d'englober rapidement cette technique moderne de recherche de l'information."* (38)

Cette volonté de promouvoir l'I. S. T. à travers le développement de la Recherche Documentaire Automatisée est aussi à l'origine d'un choix essentiel dans la politique de la formation de la D. B. M. I. S. T. : la décentralisation des formations fondée sur le système des URFIST (Unités régionales de formation et de promotion à l'information scientifique et technique), qui auront surtout un rôle de promotion de l'I. S. T. auprès des utilisateurs finals.

...

---

(37) MARCHIZET (Marie-Noëlle), POUILLIAS (Marie-Thérèse). *La Formation continue au Service des Bibliothèques de 1976 à 1980.* - In : Bulletin des Bibliothèques de France, t. 26, n° 11, 1981, p. 591-614.

(38) MERIGOT (Lydia). - *La Formation aux nouvelles techniques d'information dans les Bibliothèques : actions du Ministère de l'Education Nationale.* - In : Documentaliste, vol. 19, n° 4-5, 1982, p. 159-161.

Toutes ces activités ne concernent pas la "formation à l'informatique" pour l'informatisation des Bibliothèques. Dans ce domaine particulier, le Bureau de la Formation n'a pas encore réalisé d'actions de formation continue à l'heure où nous rédigeons. Mais cette lacune sera bientôt comblée : deux stages sur le thème "Informatisation des Bibliothèques" sont programmés pour octobre et novembre 1983. Il faut souligner que ce type d'action est un des résultats de la coopération établie en 1983 au plus haut niveau entre la D. B. M. I. S. T. et la D. L. L. Cette coopération comporte un volet "formation" : au terme d'accords entre les services de formation des deux Directions, un système d'échange de places de stage a été installé. Entre autres avantages, cette formule permet de réunir des publics aux expériences diverses (Personnels des B. U., qui forment le public des actions de formation continue du Bureau de la Formation de la D. B. M. I. S. T., d'une part ; Personnels des Bibliothèques Publiques et de la B. N., d'autre part, public du service de Formation continue de la D. L. L.).

Dans le cas particulier du stage sur l'Informatisation des Bibliothèques, il faut remarquer qu'il n'a pas seulement fait l'objet d'un simple échange de places, mais d'une véritable collaboration entre les deux Directions, au niveau de la décision et de la conception. Aussi chacune des sessions sera-t-elle ouverte à un nombre égal de stagiaires de B. U. et de Bibliothèques de Lecture Publique (une quinzaine de personnes par session, environ). Le contenu des stages, qui comprend une initiation théorique à l'informatique, sera aussi très orienté vers la manipulation. Des travaux pratiques auront lieu dans les locaux de la D. B. M. I. S. T., dont l'équipement informatique se prête à ce type d'action.

On trouvera dans les pages suivantes la présentation de ce stage, extraite du catalogue des stages de formation continue organisés en 1983 par la D. B. M. I. S. T.

...

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

DIRECTION GENERALE
ES ENSEIGNEMENTS SUPERIEURS ET DE LA RECHERCHE

DIRECTION DES BIBLIOTHEQUES, DES MUSEES
ET DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

PARIS, LE - 8 FEV. 1983

Le Directeur des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique

à

Madame l'Administrateur de la Bibliothèque Nationale et Universitaire de STRASBOURG

Mesdames et Messieurs les Directeurs des Bibliothèques Universitaires et Interuniversitaires

S/C de Mesdames et Messieurs les Présidents d'Université

S/C de Mesdames et Messieurs les Recteurs d'Académie

Mesdames et Messieurs les Directeurs des Bibliothèques des Grands Etablissements Littéraires et Scientifiques

S/C de Mesdames et Messieurs les Directeurs de ces Grands Etablissements

Affaire suivie par M. BEDEL & N. TANAZACQ
Téléphone : (1) 539.25.75
Poste : 31.77

Réf. DBMIST/PAD4/MB/VP/N° 83.0788

OBJET : Formation Continue. Stages 1983.

Je vous prie de trouver ci-joint le catalogue des nouveaux stages organisés en 1983 dans le cadre de la formation professionnelle continue des personnels de bibliothèques et destinés essentiellement aux catégories B, C et D.

Le Directeur des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique

Denis VARLOOT

4 - INFORMATISATION DES BIBLIOTHÈQUES *

PERSONNEL INTERESSE : - catégories A et B

CONTENU : - Initiation théorique à l'informatique et application aux principales fonctions d'une bibliothèque. Transformation des tâches liée à l'informatisation.

DUREE : - 5 jours

LIEU : - DBMIST (avec visites à l'extérieur)

DATE : - 2è ou 3è trimestre 1983

NOMBRE DE STAGIAIRES : - 15 personnes

PERSONNE A CONTACTER A LA DBMIST :

Anne-Marie FERRIER (poste 32.63)

Il est envisagé de programmer à nouveau ce stage au quatriàme trimestre 1983.

* Stage organisé en commun avec la Direction du Livre et de la Lecture du Ministère de la Culture.

BIBLIOGRAPHIE

1) BALLE (Catherine), PEAUCELLE (Jean-Louis). - *Le Pouvoir informatique dans l'Entreprise*. - Paris : Editions d'Organisation, 1972.

2) BECKER (Joseph). - *How to integrate and manage new technology in the Library*. - In : Special Libraries, jan. 1983, p. 1-6.

3) BERTHET (Charles), MERCOUROFF (Wladimir). - *La Gestion informatique*. - Paris : P. U. F., 1977. - (Que Sais-Je ? ; 1471).

4) BONY (Françoise). - *L'Informatisation : comment la concevoir pour mieux la réussir*. - In : Livres-Hebdo, 9, 1983, p. 89-92.

5) CENTRE DE FORMATION DES PERSONNELS COMMUNAUX. Picardie (Délégation régionale). - Bibliothèque et informatique : stages. - (Amiens) : C. F. P. C., (1982).

6) FRANCE. Administration et fonction publique (Direction Générale). - *Statut de la Fonction publique : textes et jurisprudence*. - Paris : La Documentation française, 1977.
T. 11 : La formation professionnelle.

7) FRANCE. Bibliothèques, Musées, Information Scientifique et Technique (Direction). - MEDICIS : présentation générale des fonctions. - Paris : Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique, 1982.

8) FRANCE. Livre et Lecture (Direction).-L'automatisation des Bibliothèques Publiques. - Paris : Direction du Livre et de la Lecture, 1982 (Dossier multigraphié).

9) GALLIGANI (François). - *Le Déroulement d'une action de formation*. - Paris : Editions d'organisation, 1981.

10) GUYOMAR (M.). - *Vocabulaire de base de l'Informatique*. - Amiens : C. F. P. C., 1981 (Brochure polycopiée).

11) LAWRENCE (Paul R.). - *How to deal with resistance to change*. - In : Harvard Business Review on Management, 1975, p. 935.

12) LE LOARER (Pierre). - *Informatique et Bibliothécaires : quelques réflexions*. - In : Bulletin des Bibliothèques de France, t. 27, n° 9-10, 1982, p. 539-543.

13) MALINCONICO (S. Michael). - *Hearing the Resistance*. - In : Library Journal, jan. 15, 1983, p. 111-113.

14) MALINCONICO (S. Michael). - *Listening to the Resistance*. - In : Library Journal, feb. 15, 1983, p. 353-355.

15) MARCHIZET (Marie-Noëlle), POUILLIAS (Marie-Thérèse). *La Formation continue au Service des Bibliothèques de 1976 à 1980*. - In : Bulletin des Bibliothèques de France, t. 26, n° 11, 1981, p. 591-614.

...

16) MERIGOT (Lydia). - *La Formation aux nouvelles techniques d'information dans les Bibliothèques : actions du Ministère de l'Education Nationale.* - In : Documentaliste, vol. 19, n° 4-5, 1982, p. 159-161 (numéro spécial sur la Formation Documentaire).

17) NADLER (David A.), TUSHMAN (Michael L.). - *A congruence model for diagnosing organizational behavior.* - In : NADLER, TUSHMAN, HATVANY, Approaches to managing organizational behavior : models readings and cases. - Little, 1981.

18) VARLOOT (Denis). - *Comment nous allons aider les B. U. à s'informatiser.* - In : Livres-Hebdo, 45, 1981, p. 90-91.

19) ZUBOFF (Shoshanah). - *New Worlds of Computer-mediated Work.* - In : Harvard Business Review on Management, sept.-oct. 1982, p. 142-52.

Ont été également consultées des brochures produites par plusieurs Bibliothèques Municipales, retraçant leur expérience d'informatisation ou décrivant le système qu'elles utilisent : Amiens, Cherbourg, Conflans-Sainte-Honorine, Grenoble, Lyon, Myramas, Strasbourg.

...

ABREVIATIONS

A. B. F.	= Association des Bibliothécaires Français
A. D. B. S.	= Association des Documentalistes et Bibliothécaires spécialisés
A. E. N. S. B.	= Association des anciens élèves de l'Ecole Nationale Supérieure des Bibliothèques
B. M.	= Bibliothèque Municipale
B. U.	= Bibliothèque Universitaire
C. F. P. C.	= Centre de Formation des Personnels Communaux
D. B. M. I. S. T.	= Direction des Bibliothèques, des Musées et de l'Information Scientifique et Technique
DICA	= Division de la Coopération et de l'Automatisation (1976-1978)
DIST	= Direction de l'Information Scientifique et Technique (1981-1982)
D. L. L.	= Direction du Livre et de la Lecture
E. N. S. B.	= Ecole Nationale Supérieure des Bibliothèques
GRETA	= Groupement d'établissements pour la formation continue
IRPEACS	= Institut de Recherche en Pédagogie de l'Economie et en Audiovisuel pour la Communication dans les Sciences Sociales.
I. S. T.	= Information Scientifique et Technique
R.D.A.	= Recherche documentaire automatisée
URFIST	= Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique.

...

ANNEXE :

QUESTIONNAIRE ENVOYE

A QUINZE BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES

RECEMMENT INFORMATISEES



...

Bernard DANIEL
Elève ENSB
Projet de recherche pour un mémoire de fin d'études, sous la direction de M. TAFFARELLI :

"La formation des personnels dans le processus d'informatisation des bibliothèques françaises : réflexions sur quelques pratiques, en BU et BM."

Présentation :

1. Objectifs du projet : décrire quelques aspects des moyens utilisés pour préparer et former les personnels dans le cas d'une implantation d'un système informatisé de gestion de bibliothèque, sur un échantillon d'établissements limité : ceux dont le système informatique intègre le plus grand nombre de fonctions.

2. Moyens d'investigation prévus : collecte de témoignages et de données par enquête (sous deux formes : questionnaires écrits et interviews) et , dans la mesure du possible, observation d'actions de formation.

3. Interlocuteurs visés : représentants des institutions, organismes et personnes partie prenantes dans les processus de formation continue liées à l'informatisation des bibliothèques : personnels formés, formateurs, directeurs / directrices de bibliothèques, responsables de formation au niveau des services ministériels, etc.

4. Eléments de problématique déterminant la conduite de l'enquête : On part de l'hypothèse d'éventuels blocages chez les membres du personnel, en rapport avec les changements dans le mode de travail apportés par l'introduction des technologies nouvelles, et on se propose d'examiner :

a. Le degré de prise en compte de ces risques par les responsables de formation aux différents niveaux des actions de formation (élaboration, organisation, réalisation, évaluation des résultats).

b. Les stratégies psychopédagogiques imaginées pour éviter ou régler ces blocages.

c. Les appréciations exprimées par les personnes formées sur l'adéquation des moyens de formation à leur demande.

QUESTIONNAIRE : 1ère PARTIE

1.1;1. Nom de la Bibliothèque :

1.1.2. Préférez-vous que les réponses à ce questionnaire soient présentées sous forme anonyme dans le compte-rendu auquel elles donneront lieu ? OUI NON

1.1.3. Préférez-vous répondre oralement à la 2ème partie du questionnaire, ou à certains points de cette 2ème partie ? Indiquez alors ci-dessous qui contacter par téléphone et à quel moment de la semaine de préférence :

1.2.1. A quelle date la bibliothèque a-t-elle reçu son premier équipement informatique ?

1.2.2. Un changement de système est-il intervenu depuis ?

1.2.3. A quelle date ?

1.2.4. Pouvez-vous décrire très sommairement le système actuellement utilisé ?

1.2.4.1. Matériel :

1.2.4.2. Localisation des machines :

1.2.4.3. Nom du logiciel :

1.2.4.4. Fourni par :

1.2.4.5. Fonctions assurées par le système :

1.2.5. Pourriez-vous fournir un organigramme repérant les personnes qui ont un contact direct avec le matériel informatique ?

QUESTIONNAIRE : 2ème PARTIE

2.0. A quelle date faites-vous remonter le début de la politique de préparation du personnel à l'informatisation de la gestion de votre Bibliothèque, en comprenant ici le mot "préparation" sous la forme la plus large ?

N.B.: Dans le libellé des questions suivantes, on trouvera les expressions : "aspects internes" et "aspects externes" de la politique de formation. Cette distinction un peu arbitraire a pour but de regrouper sous la rubrique "aspects internes" l'ensemble des actions de sensibilisation, de préparation et de formation conçues et gérées par la Bibliothèque elle-même, sous la rubrique "aspects externes" toutes les actions de sensibilisation et de formation organisées, pour lesquelles la bibliothèque a fait appel à une institution extérieure spécialisée, publique ou privée (Cf Questionnaire : 3ème partie).

2.1. Aspects internes de la politique de formation.

2.1.1. Dans le cas d'une politique de formation "interne", un des membres du personnel a-t-il joué un rôle primordial dans la diffusion de cette formation ? Si oui, comment et pourquoi ce rôle lui a-t-il été confié ? Si non, préciser sous quelle forme a été organisée la formation "interne".

2.1.2. En cas de réponse positive à 2.1.1., cette / ce responsable a-t-il élaboré un plan de formation du personnel ? Ce plan peut-il être consulté ?

2.1.3. Ce /cette responsable a-t-il en même temps joué un rôle de formateur pour les autres personnes de l'équipe ?

2.1.4. Si oui, comment s'est-il formé à ce rôle de formateur ?
- par autodidaxie
- en suivant une (des) action(s) de formation "externes"
- autres moyens :

(ENCERCLEZ)

2.1.5. La / le responsable, dans la conception du plan de formation, a-t-il/elle pris en compte d'éventuelles difficultés psychologiques (= craintes, refus, blocages) liées au changement dans le mode de travail apporté par l'informatisation ?

2.1.5.1. Ces difficultés sont-elles apparues a priori, avant l'implantation effective de l'informatique dans la Bibliothèque ? Si oui, sous quelle forme ?

2.1.5.2. Ou bien ces difficultés ont-elles été simplement prévues comme une éventualité par le/la responsable de formation ? Si oui, à partir de quelq éléments (observations, documents relatant d'autres expériences) ?

2.1.5.3. Ou bien ces difficultés sont-elles apparues après l'implantation de l'informatiuqe dans la Bibliothèque ? Si oui, sous quelle forme ?

2.1.6. En cas de réponse positive à 2.1.5., quelq moyens le/la responsable de formation a-t-il/elle jugé efficaces pour résoudre ou prévenir ces difficultés ?

2.1.7. Quelles motivations lui a-t-il semblé utile d'exploiter chez les personnes dobt elle/il devait assurer la sensibilisation et la préparation ?

2.1.8. A-t-il paru utile très utile indispensable secondaire inutile (ENCERCLEZ) de diffuser une formation de base à l'informatique en général dans le cadre de cette préparation ?

Pourquoi ?

2.1.9. Si vous avez encerclé utile, très utile ou indispensable en 2.1.8., pouvez-vous préciser quelles sources d'information vous avez utilisées parmi les suivantes, en leur attribuant des notes (10 à celle qui vous a semblé la plus utile, 0 à celle qui ne vous auta été d'aucun secours) :

SOURCES	NOTES
.A) Revues professionnelles.	
.B) Ouvrages de vulgarisation sur l'informatique.	
.C) Conversations avec collègues de Bibliothèques déjà informatisées (hors colloques).	
.D) Conversations avec personnes travaillant dans d'autres services ou entreprises déjà informatisés.	
.E) Revues d'informatique.	
.F) Autres (préciser):	
.G) Recours à des actions de formation "externes" servies par des institutions ou organismes spécialisés.	

2.1.10. Pour les sources A), B), E), pourriez-vous donner une bibliographie <u>très sélective</u> d'ouvrages, d'articles, de revues qui vous ont particulièrement servi ?

2.1.11. Sous quelle forme la diffusion de l'information a-t-elle été assurée ? Attribuer une note de 0 à 10 selon le degré d'utilisation des différents moyens cités :

MOYENS	NOTES
. Réunions	
. Conférences	
. Cours	
. Diffusion de dossiers	
. Diffusion d'ouvrages	
. Visites	
. Autres (préciser):	

2.1.12. Cette formation "interne" a-t-elle visé à toucher au même degré toutes les catégories de personnel ?

2.1.13. A-t-elle eu recours à des moyens audio-visuels ? Lesquels ?

Appréciation sur l'efficacité de ces moyens ?

2.1.14. Est-il possible d'évaluer le pourcentage de temps consacré sur le temps de travail à l'élaboration et la réalisation de cette formation interne (tant d'heures par semaine pendant tant de mois) :

- pour le/la responsable

- pour les autres membres du personnel

2.1.15 Avez-vous évalué le coût de cette formation ? Si oui, pouvez-vous préciser comment et à quel résultat vous arrivez ?

2.2. Aspects externes de la politique de formation

2.2.1. Par rapport à l'objectif d'une préparation psychologique des membres du personnel à l'informatidation, attendiez-vous quelque chose des actions de formation externes auxquelles vous avez eu recours ? OUI NON

2.2.2. Si oui, avez-vous été satisfaits de l'apport fourni par ces actions ?

2.2.3. Si vous comptiez surtout sur la formation technique donnée par ces actions "externes", en avez-vous été satisfait ?

2.2.4. Avez-vous évalué le coût de ces actions ? Pouvez-vous préciser à quels résultats vous arrivez ?

2.3. Bilan

2.3.1. Pouvez-vous évaluer le rapport entre coûts de formation (tout compris) et coût global de l'informatisation de la Bibliothèque (coûts de formation compris) ?

2.3.2. Si vous aviez à conseiller une équipe de collègues désireux d'informatiser leur Bibliothèque, comment définiriez-vous pour eux les conditions d'une préparation psychologique efficace du personnel à l'informatisation ?

2.3.3. Par rapport à cet objectif d'une préparation efficace, avez-vous le sentiment, avec le recul dont vous disposez aujourd'hui, d'avoir commis des erreurs ? Lesquelles ?

QUESTIONNAIRE : 3ème partie

Quelles sont les personnes qui ont suivi une ou plusieurs action(s) de formation à l'utilisation de l'informatique, organisée(s) par une ou plusieurs institution(s) publique(s) ou privée(s) autre(s) que la Bibliothèque elle-même, pour se préparer à travailler avec le système actuel ? Pour chacune d'entre elles, pourriez-vous donner quelques indications ?

Fonction (Nom, éventuellement)	Date et durée de l'action	Sujet	Lieu	Institution organisatrice

Ces actions ont-elles été suivies par les agents au titre de la formation continue ?